

معضلات إدارية
تبحث عن حلول
محمد فتحي
خبير إداري

معضلات إدارية
تبحث عن حلول

محمد فتحي

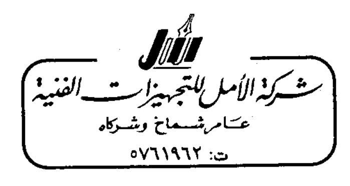
خبير إداري

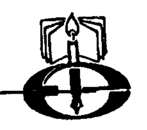
١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م

رقم الإيداع : ٢٠٠٢/١٥٠٢٢

الترقيم الدولي : .I.S.B.N

977 - 265 - 397 - 4





دار التوزيع والنشر الإسلامية

مصر - القاهرة - السيدة زينب ص. ب ١٦٣٦

٢٥١ ش بورسعيد ت: ٣٩٠٠٥٧٢ - فاكس: ٣٩٣١٤٧٥

مكتبة السيدة: ٨ ميدان السيدة زينب ت: ٣٩١١٩٦١

www.eldaawa.com

email:info@eldaawa.com

المحتويات



مقدمة

كانت السفينة تسير قبل ظهور السحب الكثيفة

كانت السفينة تسير فى جو هادئ واضحةٌ شمسه وهى مشرقة

ولكن ..

أضحت السفينة الآن تسير فى ظل سحب كثيفة وأمطار لا تستطيع تحملها السفينة

تسير على الماء خافتة الصوت بعد أن كان صوتها يعلو كما تعلو الضحكات، خافضة الجناح بعد أن كانت بجناحيها تسمو كما تلعب الطيور وهى تغرد

انبثق ضوء جديد ولكنه خافت لم يستطع أن يبدد ظلمات المعضلات الكثيفة وينير لها طريقها فى ظل الروتين الذى تسير فيه الآن

أضحت السفينة تجد بين دفتيها ظلمات :

- عدم وجود استراتيجية تعمل من خلالها .
- العمل بدون خطة واضحة .
- كراهية لكل ما هو جديد .
- مراهقة إدارية دائمة لمديريها .
- عدم معرفة وسيلة مناسبة للتعامل مع الرجال على السفينة

- مركزية دائمة وعدم تفويض للمهام.
- روتين مستمر وبيروقراطية أعلنت عن شيخوخة السفينة.
- شائعات تدور بين جنبات السفينة تهدد كيانها تماماً.
- تنظيمات غير رسمية ومعارضة مسلحة للنظام الذى يدير به القبطان السفينة.

وحتى الآن تبحث السفينة عن شاطئ لترسو عليه حتى وجدت شاطئًا مكتوبًا عليه « شاطئ: معضلات إدارية تبحث عن حلول » فلجأت إليه وألقت بثقلها عليه لعلها تجد فيه حلاً لمشكلاتها لينبثق فجر جديد فى عالم السفينة يبدد ظلماتها الكثيفة وينير لها طريق التائهين مثلها ولمن هم فى مثل ظروفها وأحوالها..

فكان هذا حال سفينتنا.. وكان لهذا الحال هذا الكتاب.

المؤلف

المعضلة الأولى

مؤسسة بدون استراتيجية



السيد / أنور الغار المسئول الأول فى مؤسسة «الحياة لتقديم الخدمات الإنسانية» أسس المؤسسة على يديه من أول نشأتها حتى هذه اللحظة. كل شئ فى ذهنه وكأنه يدير محلاً خاصاً به وليس مؤسسة ذات كيان كبير لها طموحات وأهداف، تقابل فجأة مع أحد خبراء الإدارة وأخذ - السيد / أنور الغار - يسرد قصة نجاح مؤسسته على هذا الخبير الذى ظل يستمع إليه حتى انتهى من كلامه تماماً وبدأ الخبير يثنى عليه وعلى نجاح مؤسسته ولكن فجأة طلب الخبير منه أن يجيب له عن أسئلة بسيطة تُمكنه من تقييم نجاح هذه المؤسسة.. سأله:

- ***ما هى استراتيجية مؤسسة «الحياة لتقديم الخدمات الإنسانية»؟***
- ***أين أنت الآن؟***
- ***إلى أين تريد الذهاب؟***
- ***كيف يمكن الوصول إلى ما تريد؟***
- ***ما المظاهر الفعالة التى جعلت مؤسستك ناجحة على حد قولك؟***
- ***من أنت يا سيد/ أنور الغار؟***
- ***ما موقف مؤسستك الآن: نقاط القوة فيها ونقاط الضعف كذلك؟***
- ***ما الفرصة التى تجدها متاحة أمام المؤسسة؟***
- ***ما التهديدات التى تفرض نفسها على المؤسسة؟***
- ***هل يمكنك التنبؤ بالمواقف الذى قد يواجه مؤسسة «الحياة لتقديم الخدمات الإنسانية»؟***

شرد ذهن السيد / أنور الغار ثم تنبه لمن حوله وبحث عن الإدارى فلم يجده حوله، ظل يبحث عنه حتى عثر عليه وسأله أين ذهبت.

قال الإدارى: رأيت مظاهر الحيرة والارتباك فى تفكيرك فلم أشأ أن أطيل عليك.

رد عليه السيد / أنور الغار: هذا ما حدث لى بالضبط، ولذا فإنى أريد أن أتخلى عن هذا الشرود والحيرة والارتباك فقد كنت أظن أنى أنجح شخص فى الدنيا .. ماذا أفعل إذن الآن؟

وكان الرد من الإدارى: ابدأ الآن، فوراً.

ابدأ بالبحث عن استراتيجية للمؤسسة.

اعرف من أنت وأين تريد الذهاب.

اعرف كل ما يأتى من بعد.

أعرف:

التخطيط الاستراتيجى: هو العملية التى تتضمن اتخاذ قرارات بشأن تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها والاستراتيجيات التى تستخدمها فى الوصول إليها.

ويجيب التخطيط الاستراتيجى عن أسئلة هامة هى:

* ***ما الموقف الحالى للمؤسسة؟***
* ***ما الوضع الذى ستكون عليه مستقبلاً؟***
* ***ما الوضع الذى ينبغى أن تكون عليه مستقبلاً؟***
* ***كيف يتحقق ذلك؟***

والآن : ما رسالة المؤسسة؟

تعرف رسالة المؤسسة بأنها الغرض الرئيسى الذى تنفرد به المؤسسة، والذى يميز مجموعة أعمالها عن غيرها من المؤسسات التى تعمل فى نفس مجالها، والذى يحدد نطاق عملياتها على شكل بنود من الخدمات أو المنتجات أو الأسواق...

ومن أمثلة ذلك :

- نحن نستهدف أن نقدم للسوق منتجات ذات أعلى مستوى تكنولوجى لإرضاء حاجات عملائنا فى قطاع....
- نحن نصنع الشباب المناسب لبناء المجتمع من خلال التدريب المستمر.
- نحن نختصر زمن التعلم بالتدريب.

وحتى نضمن فاعلية رسالة المؤسسة لابد أن يتوافر بها الشروط التالية :

- أن تكون الرسالة موجهة حسب حاجات السوق والمجتمع.
- أن تكون الرسالة عملية وممكنة التطبيق.
- أن تكون الرسالة محفزة وملهمة.
- أن تكون الرسالة متوافقة مع البيئة.
- أن تكون الرسالة محددة النتائج.
- أن تكون الرسالة على شكل بنود من المنتجات والخدمات.
- أن تكون الرسالة محققة للتكامل بين أجزاء المؤسسة.
- أن تكون الرسالة متطابقة مع سياسات وخطط المؤسسة.

وعند صياغة الرسالة صياغة سليمة لابد من :

- الإيمان بأن فلسفة الإدارة فى أعمالها سوف ينتج عنها خلق صورة ذهنية مفضلة لدى الجمهور وتوفر لهم الحافز المالى والنفسى المناسب.
- الإيمان بأن الخدمة أو السلعة تشبع حاجات ورغبات المستفيدين منها.
- الإيمان بأن المنافع والإشباع الذى تقدمه الخدمة أو السلعة يساوى على الأقل السعر الذى سيدفع فيها.
- الإيمان بأن العمل الجاد والدعم والتأييد من جانب الجميع لا يضمن فقط استمرارها - أى المؤسسة - بل نموها وبصورة كبيرة.

الرسالة لابد أن :

- ***تحدد الإتجاه الأساسى للمؤسسة وطبيعة أعمالها.***
- ***يعبر عنها بشكل مجرد وغير مفصل.***
- ***تحدد المبرر لوجود المؤسسة.***

والآن : ما أهداف المؤسسة؟

الهدف يعبر عن النتيجة المطلوب تحقيقها كمياً ونوعياً خلال فترة زمنية محددة.

والهدف قد يكون:

١- **طويل الأجل** ← وهى النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتجاوز الخمس سنوات وتغطى عادة مجالات عديدة من أهمها :

- الموارد البشرية
- الموارد المالية
- هيكل التنظيم والأنشطة
- النصيب السوقى
- التطوير والتجديد
- الإنتاجية

وعند تحديد هذه الأهداف يتم الأخذ فى الاعتبار:

- الأداء السابق
- الاستغلال المناسب للموارد المتاحة
- تحليل المواقف
- التنبؤ بالمستقبل

٢- **متوسط الأجل** ← وهى النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتجاوز السن وتقل عن خمس سنوات.

٣- **قصير الأجل** ← وهى النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تقل عن سنة.

الهدف لابد أن يكون :

- **ممكن التطبيق** - **واضح ومفهوم** - **يمثل تحديًا ممكنًا لمنفذيه**
- **محفزًا** - **متكاملاً** - **يعبر عن النتيجة المستهدفة وليس عن كيفية بلوغها**
- **قابلاً للقياس** - **ملائمًا** - **له إطار زمنى**
- **مقبولاً** - **مرنًا** - **له مسئول عن تحقيقه ويلتزم بذلك.**

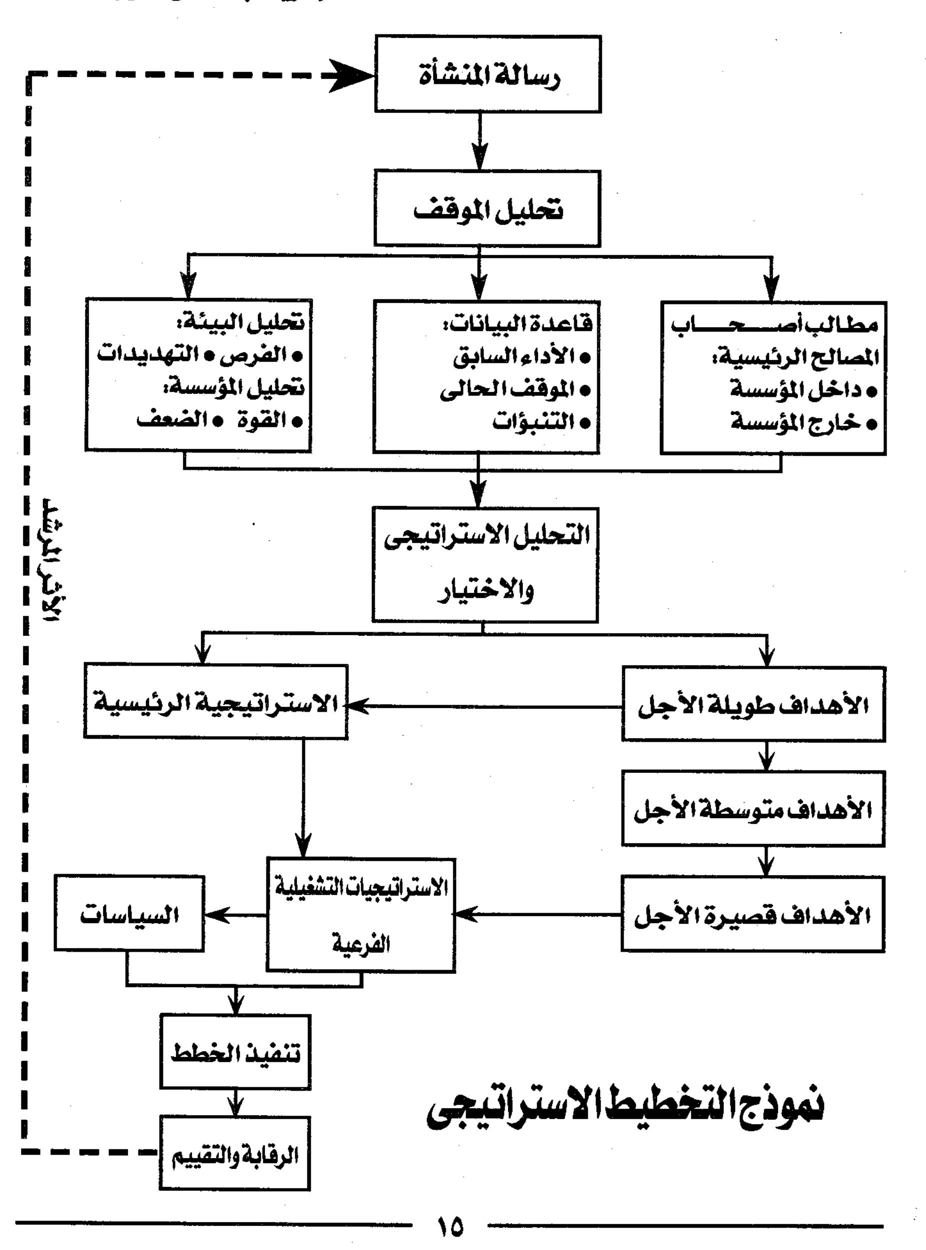
والآن : ما هى الاستراتيجية؟

الاستراتيجية هى «المسار الرئيسى الذى تسلكه المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها الرئيسية والذى تختاره بعد تحليل دقيق للظروف البيئية المحيطة بها».

بعبارة أخرى: هى الوثيقة الناتجة عن تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجى والمعبرة عن فكر جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة وآمال وتوقعات ذوى المصالح، والآخذة فى الاعتبار الظروف البيئية الحالية والمستقبلية والقدرات الذاتية والمحدد بها الإطار العام لكيفية استخدام الموارد فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورسالة المؤسسة.

نموذج التخطيط الاستراتيجى

لا يوجد نموذج موحد للتخطيط الاستراتيجى يصلح لكافة المؤسسات بل يتعين على كل مؤسسة أن تصمم النموذج الذى يتناسب مع خصائصها والظروف التى تعمل فيها، ولكن هناك سمات مشتركة عامة تشترك فيها أغلب المؤسسات .. يعبر عنها النموذج التالى :



نموذج التخطيط الاستراتيجى

كيف نعد خطة استراتيجية للمؤسسة؟

الاستراتيجية هى لب المؤسسة:

لابد من طرح الأسئلة التالية :

١ - أين نحن الآن:

حدد : - فلسفة المؤسسة

- رسالة المؤسسة .
- المركز التنافسى للمؤسسة .
- العميل الحالى للمؤسسة .
- الأسواق الرئيسية .
- نقاط القوة ونقاط الضعف فى المؤسسة .

٢ - إلى أين نريد الذهاب؟

- أعد النظر فى أهدافك الرئيسية ثم قم بتحديدها من جديد .
- حدد البدائل الرئيسية التى يمكن اللجوء إليها للوصول إلى الأهداف الرئيسية .
- قيِّم البدائل فى ضوء : أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات فى المؤسسة .

٣ - هل يمكن الوصول إلى هناك؟

- احسب المعدل الحالى للتقدم.
- حدد مدى توافر المتطلبات التنظيمية والبشرية والتسويقية والمالية و... اللازمة لتطبيق تنفيذ الاستراتيجيات المقترحة للوصول إلى أهداف ورسالة المؤسسة.

٤ - ما الاستراتيجيات التى توصل إلى هناك؟

- أعد النظر مرة أخرى فى الأهداف والاستراتيجيات فى ضوء تحليل الموقف.
- توصل إلى استنتاجات بشأن الأهداف المطلوب الوصول إليها.
- حدد الاستراتيجيات المناسبة.

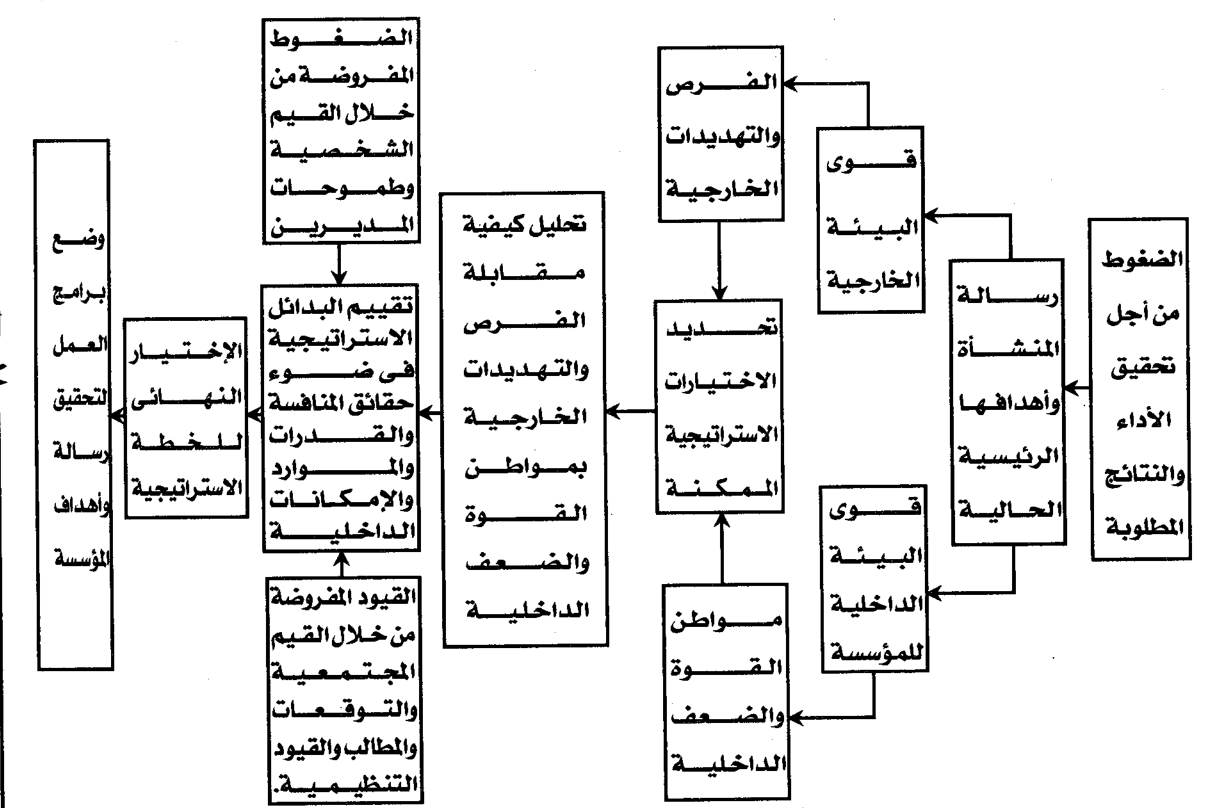
٥ - ما القرارات الواجب اتخاذها للوصول إلى هناك؟

- قم بإعداد الخطط التفصيلية وخطط الطوارئ.
- قم بإعداد الموازنات التخطيطية.
- اتخذ القرارات الفرعية والتشغيلية المطلوبة.

٦ - إلى أين نريد الذهاب؟

- راقب وقيم الأداء.
- راجع كل الأمور سنوياً.

نموذج العوامل المؤثرة على تصميم الاستراتيجية



ويظل سؤال :

الأول: ما سمات المؤسسة الفعالة استراتيجياً؟

لابد من أن تكون :

- حريصة على الإنجاز.
- لديها استقلالية فى اتخاذ القرار مع الالتزام به.
- تركز على أسواق أو خدمات محددة.
- لديها بساطة فى الإجراءات.
- شديدة مع اللين.
- متجهة نحو المستفيد من خدماتها.

الثانى: ما خصائص واضع الاستراتيجية؟

لابد من أن يكون :

- يتمتع بمستوى عال من القدرة على تقديم الجديد وكل ما هو مبتكر.
- على علم كبير بالمشكلات التى تواجه المؤسسة فى كل مكان: المنتج، الإدارة، التكنولوجيا المستخدمة، . . .
- كفئًا فى تحليل العمل ومشكلاته، وطرق حل هذه المشكلات فى حدود البيئة المتاحة.

- لديه الوقت الكافى والدافع ليضع استراتيجية وأن يعيد صياغتها وتحسينها وأن يكون لديه المناخ الملائم للتعبير عن أفكاره بحرية للوصول للحلول الملائمة.

- لديه القدرة على التعرف على الأفكار الجديدة ذات القيمة لدى الآخرين.

إذا لم يكن لدى واضع الاستراتيجية ما سبق من الخصائص ستكون المصيبة فى:

- تنفيذ أعمال يجب ألا تنفذ.
- الإحجام عن أعمال يجب أن تنفذ.
- الفشل فى شرح أفكاره للآخرين ومن ثم نهاية الاستراتيجية والمؤسسة.
- السير نحو الهلاك بسرعة الصاروخ.

الثالث: ما خصائص سمات منفذى الاستراتيجية؟

لابد من أن يكون :

- قادراً على تحديد وصياغة الأهداف.

- يجيد استخدام الموارد المتاحة.
- حساساً تجاه الوقت والزمن.
- مبتكر حلول للمشكلات.
- يتسم بقدرته على تحديد المخاطر.
- يدرك جيداً مسببات القرارات التى يتخذها.
- يجيد حل الصراعات والنزاعات دون إراقة الدماء.
- يستطيع التأثير فى الآخرين وينسج مصالحهم مع أهداف ومصالح المؤسسة.
- يحقق النتائج ويضع المعايير لقياس الأداء.
- ينمى خطط العمل فى ضوء السياسات الموضوعة.

ماذا ستجنى من تطبيق التخطيط الاستراتيجى فى مؤسستك؟

سوف يساعدك التخطيط الاستراتيجى على:

- تحديد الأهداف بطريقة أكثر واقعية.
- تعديل أو تغيير مسار المؤسسة بالشكل الذى يسهل من تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها.
- التخلص من وحدات وأقسام الأعمال سيئة الأداء.
- توجيه اهتمام الإدارة العليا نحو الموضوعات الاستراتيجية.

- زيادة معدل نمو المؤسسة.
- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات أفضل.
- تحليل مواطن القوة والضعف فى المؤسسة مما يساعد على تقوية مركزها التنافسى.
- تحديد وتحليل الاتجاهات الرئيسية فى البيئة المحيطة وما تفرزه من فرص، وما تفرضه من قيود وتهديدات.
- تنشيط عملية التفكير المتجدد وتطوير القدرات الابتكارية.
- تحقيق تنسيق أكبر وأفضل بين أقسام وإدارات وأنشطة المؤسسة.
- تحسين وزيادة فعالية الاتصالات داخل المؤسسة.
- السيطرة على موارد المؤسسة وحسن تخصيصها وتوجيهها.
- إحداث توازن بين حركة القوى البيئية الخارجية التى لا نستطيع السيطرة عليها وعناصر البيئة الداخلية للمؤسسة التى يمكن السيطرة عليها.
- وضع التنظيم الكفء الذى يمكن من تحقيق رسالة المؤسسة والتوصل لأهدافها.
- أعداد كوادر جديدة.
- إحكام الرقابة على العمليات وحسن تقييم الأداء.

والآن جاء وقت العمل، شمر عن ساعديك :

١ - ما رسالة مؤسستك وأغراضها؟

رسالة المؤسسة:

....

....

....

الأغراض الرئيسية للمؤسسة:

....

....

....

٢ - ما الذى يجعل مؤسستك ناجحة؟

العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة :

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

....

....

٣- تحليل الموقف الحالى للمؤسسة:

أوجه القـــوة	مواطن الضعـف
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....

- أوجه القوة: هى الموارد أو الإمكانيات أو القدرات الذاتية التى يمكن أن تستخدمها المؤسسة بفاعلية لتحقيق أهدافها.
- مواطن الضعف: هى القيود وأوجه القصور أو الضعف الذاتية التى تعوق المؤسسة عن تحقيق أهدافها.

الفـــرص	التهديـــدات
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....

- الفرصة: هى أى موقف أو اتجاه أو تغير فى البيئة الخارجية للمؤسسة يدعم الطلب على منتجاتها أو خدماتها أو يؤدى إلى تحسين مركزها التنافسى.
- التهديد: هو أى موقف أو اتجاه أو تغير فى البيئة الخارجية يمثل خطراً محتملاً على المركز التنافسى للمؤسسة أو يحد من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها العامة.

٤- **هل تتمتع مؤسستك بأية مزايا تنافسية فريده؟**

المزايا التنافسية

الحاليـــة	المستقبليـــة
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....

٥- **كيف تستطيع مؤسستك أن تستغل بفاعلية وكفاءة المزايا التى تتمتع بها فى مقابل المزايا التى تخص منافسيها حالياً؟ وكيف تستطيع مؤسستك تنمية وتطوير المزايا التنافسية الخاصة بها مستقبلياً؟**

استغلال المزايا الحالية والمستقبلية	تطوير وتنمية المزايا التنافسية فى المستقبل
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....

٦- ما التنبؤات المختلفة اللازمة لتحليل الموقف والتى تعاون فى إعداد الاستراتيجية؟

التنبـــؤات

التكلفـــة:	**العائـــد:**
....	....
....	....
....	....
ملخص: مقارنة العائد بالتكلفة:	
....	
....	

٧- ما الأهداف التطويرية التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟

....

....

....

....

....

....

وإليك مثالاً عمليًا عن شركة فعلية كانت استراتيجيتها كما يلي:

استراتيجية شركة (ص)

١ - رسالة الشركة:

> **نحن نسعى نحو اختصار زمن التعلم بالتدريب وتذليل كافة كل المعوقات التى يواجهها العميل عن طريق الاستشارات العلمية والعملية المتكاملة (يداً بيد)**

الأغراض الرئيسية للشركة:

- تقديم خدمة تدريبية متميزة.
- تيسير عملية التطوير الإدارى المتكامل.
- تقديم خدمة استشارية علمية وعملية.

٢ - الذى يجعل (ص) شركة ناجحة

- خبرات إدارية متراكمة وفى أنشطة مختلفة (مالية – اقتصادية – تسويقية – إدارية).
- حجم علاقات عمل متنوع يتيح اختراق مناطق عمل متعددة وخصبة فى نفس الوقت.
- توافر دعم مالى لتنفيذ الأنشطة المختلفة.

٣ - موقف (ص) فى بيئة العمل الخاص بها

أ - تحليل الموقف تجاه المنافسين (قوة / ضعف)

القـــــوة	الضعـــف
- توافر المدربين أصحاب الكفاءات العالية وهم نفس المدربين لدى المنافسين وأكثر فى مجالات أخرى مختلفة. - خبراء غير تقليديين يسهل التعامل معهم كمدربين مثل رجال البنوك وسوق المال. - قوة الدخول إلى مناطق تدريبية جديدة مثل مدينة ------ عن طريق العلاقات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة للشركة. - ركود السوق المصرى بوجه عام أمام المنافسين التقليديين مثل ---، ----، وكذلك السوق العربى بينما يتوافر لـ «ص» ممثلون فى السوق العربى والخليجى خاصة يمكن الترويج له فى هذه المناطق وبالتبعية مصر حيث الحضور للدورات المركزية أو التعاقدية. - منطقة دولة --- الأفريقية كأرض خصبة فى التدريب وكذلك باعتبارها مدخلاً لدول الكوميسا (٢٠ دولة). - مجال التدريب فى إدارة المشروعات خاصة على الحاسب الآلى مثل برنامج ---. - فى حالة تأسيس شركة بدولة --- الأوروبية يمكن تعيين ممثل بها وبالتالى إتاحة السفر للخارج للتدريب ومنها لندن، استراليا، كندا، أمريكا، وبالتالى الاستفادة من ذلك فى قطاع البترول خاصة.	- مجال البترول والدخول له مدخل تقليدى عن طريق إرسال الدليل التدريبى وليس علاقات. - عدم وجود وكالة أو هيئة دولية تدعم شركة (ص) اسمًا أو فعلاً فى الناحية التدريبية. - عدم توافر الهيكل التنظيمى المتكامل للشركة فى الفترة الحالية. - عدم تسجيل الشركة لدى المنح الأجنبية كشركة تدريب متخصصة يعرض عليها أعمال التدريب والاستشارات.

ب- تحليل الموقف (الفرص التهديدات)

الفــــــرص	التهــديــدات
- توافر حجم علاقات قوى للسادة أعضاء مــجلس الإدارة يمكن من تزايد فــرص العمل وتحقيق أهداف شركة (ص).	- تغير الأوضاع الاقتصادية بمصر من قطاع عام إلى قطاع خاص، والأخيـر إما أنه لا ينفق على التدريب أو يتحول نحو التدريب عن طريق المركـــز الأوروبى للإدارة أو أى منح أجنبية أخرى، ومثال ذلك مدينة ---- (خاصة الشركات الكبرى بها) تتعاقد مع منحة أجنبية للتدريب.

٤ - الميزة التنافسية الفريدة لشركة ص

حاليــــــاً	مستقبـــــلاً

٥ - كيف يمكن لـ «ص» أن تستغل الميزة التنافسية التى تتمتع بها مقابل منافسيها (فى حالة وجودها)؟

٦ - أهداف شركة (ص): -

أ – طويلة الأجل (خمس سنوات فأكثر).

١ –

٢ –

٣ –

٤ –

٥ –

ب– متوسطة الأجل (من سنة – ٥ سنوات)

١– تحقيق نسبة – – ٪ من حجم سوق التدريب داخل مصر.

٢– تحقيق نسبة – – ٪ من حجم سوق التدريب العربى لمصر.

٣– تحقيق نسبة – – ٪ من حجم سوق التدريب الإفريقى لمصر.

٤– تحقيق نسبة ربحية قدرها – – ٪.

٥– تغطية كل التكاليف الرأسمالية بعد – – سنة.

جـ – قصيرة الأجل (أقل من سنة)

١– انتشار الشركة لدى العملاء المحيطين بها (عملاء لدى أعضاء مجلس الإدارة)

٢– حصيلة مادية تغطى جزءاً من التكاليف الرأسمالية والجارية.

الاستراتيجيات التشغيلية الفرعية لتحقيق الأهداف السابقة (قصيرة الأجل فقط)

(١) خطة تبدأ من ٢٩ / ٧ / ٢٠٠١م حتى ١٥ / ١١ / ٢٠٠١م

الهدف منها:

- انتشار الشركة بين العملاء المعروفين لديها بالنشاط الجديد – وهو التدريب، وبعض العملاء الجدد كذلك.
- تحقيق حصيلة مادية من خلال عقد برامج مختلفة بسيطة فى بدايتها مثل السكرتارية، وشيقة ومتميزة فى بقية البرامج الأخرى.

وسوف يتم قياس هذه الأهداف عن طريق:

١- نسبة حضور المتدربين للبرامج التدريبية المرسلة إليهم أو الاستفسارات والرد عليها.

٢- نسبة صافى الربح للبرنامج بعد خصم كل التكاليف المتغيرة من إجمالى الإيرادات.

وبناءً عليه :-

الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف السابقة	الذى سيقوم بتحقيق النشاط اللازم للهدف	متى يبدأ ومتى ينتهى	المساعدات المطلوبة للهدف	من الذى يتابع تحقيق الهدف
عقد دورات تدريبية متخصصة (مرفق نوعياتها، أوقات تنفيذها).	أ. محمد فتحى وبعض الخبراء الآخرين فى حالة الاحتياج إليهم.	من ٢٩ / ٧ وحتى ٢٠٠١/١١/١٥م	١ - الاستفادة من جهود أعضاء مجلس الإدارة فى الدعوة لنشاط الشركة بين عملائهم وعليه زيادة نسبة حضور المتدربين على البرامج التدريبية. ٢ - اعتمادات مالية (مرفق موازنة مالية بهذا). ٣ - سكرتيرة أو سكرتير متفرغ صباحاً. ٤ - خط تليفون وفاكس مباشر خاص بـ «ص». ٥ - بروجيكتور - جهاز كمبيوتر - فيليب شارت.	أ./------ أ./------

سياسات تحقيق هذه الأهداف :

- رسم الاشتراك بالدورات أقل نسبياً من سعر المنافسين.

- الاهتمام بالجودة التدريبية فى الأداء.

إجراءات تحقيق الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف :-

١- ترويج البرنامج من خلال فاكس، علاقات، عملاء سابقين . . .

٢- متابعة العملاء المرسل لهم فاكس من خلال الاتصال التليفونى أو لقاءات عمل.

٣- تسجيل المتدربين على البرنامج التدريبى.

٤- إعداد المادة التدريبية.

٥- التأكيد على المتدربين والمدرب القائم بتنفيذ البرنامج.

٦- تنفيذ البرنامج التدريبى.

٧- تسليم الشهادات (سواء فى اليوم الأخير للبرنامج أو بعده بفترة زمنية بسيطة : أسبوع مثلاً).

٨- تقييم البرنامج التدريبى من قبل (ص) عن طريق تقييم المتدربين والذى يتم يومياً وفى نهاية البرنامج.

٩- حساب العائد من البرنامج (فى حالة تكاليف إضافية أخرى).

البرامج التدريبية المقرر انعقادها فى الفترة من ٧/٢٩ وحتى ٢٠٠١/١١/١٥م

م	إسم البرنامج	المدرب	مدة البرنامج	تاريخ الانعقاد	رسوم الاشتراك للفرد
١	مهارات السكرتارية الحديثة	أ. / محمد فتحى	٤ أيام	٧ / ٢٩	٣٠٠
٢	الخرج من المأزق.. فن إدارة الأزمات	أ. / محمد فتحى	٥ أيام	٨ / ١٢	٤٥٠
٣	إعداد وتطوير الموازنات التخطيطية	لم يتحدد بعد	٥ أيام	٨ / ٢٦	٤٠٠
٤	المهارات السلوكية لرجال العلاقات العامة	أ. / محمد فتحى	٥ أيام	٩ / ٢	٣٥٠
٥	تنشيط المبيعات وتحريك الأسواق	لم يتحدد بعد	٥ أيام	٩ / ١٦	٤٠٠
٦	أمين المخزن الفعال	لم يتحدد بعد	٥ أيام	٩ / ٣٠	٤٠٠
٧	العمل بذكاء ودون إرهاق	أ. / محمد فتحى	٥ أيام	١٠ / ١٥	٤٠٠
٨	التفاوض عبر المائدة المستديرة	أ. / محمد فتحى	٥ أيام	١٠ / ٢٨	٤٠٠
٩	كيف تكسب الآخرين وتتعامل معهم: رؤساء / زملاء / مرؤوسين / عملاء؟	أ. / محمد فتحى	٤ أيام	١١ / ٤	٤٠٠

مكان التدريب : مقر الشركة (ص) وذلك للأسباب التالية :

١- توفير نفقات انعقاده بالفندق فى حالة ما إذا كان عدد المتدربين قليلاً ويمكن عقده بدون أى تحمل خسائر.

٢- القدرة على إعطاء أية تسهيلات للعميل فى حالة طلبها مع زيادة عدد المتدربين.

خطة التدريب من ٢٩ / ٧ - ١٥ / ١١م

التكاليف التقديرية

البند	القيمة	الإجمالي
التكاليف الرأسمالية :		
- بروجكتور	٣٠٠٠	
- جهاز كمبيوتر	٢٥٠٠	
- فيليب شارت	٣٥٠	
		٥٨٥٠
التكاليف الجارية :		
- كتابة وإعداد المادة العلمية(لعدد ٥ برامج فقط X ٢٥٠ ج)	١٢٥٠	
- تصوير المادة العلمية للبرنامج الواحد (١٠٠ جX٩ برامج)	٩٠٠	
- أدوات كتابية (أقلام، بلوك نوت، أوراق سبورة)	٣٠٠	
- شفافات	١٥٠	
- ضيافة للمتدربين	١٠٠٠	
- أتعاب مدربين (٣ برامج X ٥ أيام/ برنامج X ٢٠٠ ج/ مدرب)	٣٠٠٠	
- تكاليف إدارية متنوعة (لمواجهة أى طوارئ)	٥٠٠	
		٧١٠٠
إجمالى التكاليف التقديرية		**١٢٩٥٠**

الإيرادات المتوقعة

- متوسط رسوم الاشتراك للفرد عن البرامج السابقة ٣٩٠ج/ فرد.
- بافتراض أن عدد الأفراد المشتركين فى البرنامج ٥ أفراد.

الإيرادات المتوقعة ٣٩٠ج/ فرد X ٥أفراد X ٩ برامج تدريبية = ١٧٥٥٠

الأرباح والخسائر

التكاليف			الإيرادات	
تكاليف رأسمالية	٥٨٥٠			
تكاليف جارية	٧١٠٠			
إجمالى التكاليف		**١٢٩٥٠**	**إجمالى الايرادات**	**١٧٥٥٠**

إجمالى الربح = الإيرادات – التكاليف

= ١٧٥٥٠ – ١٢٩٥٠ = ٤٦٠٠

ملاحظات : –

- أتعاب المدربين فى برامج : رقم (٣، ٥، ٦) فقط لاحتمال اللجوء إليهم من خارج الشركة.
- تم زيادة التكاليف على أساس أن حضور المتدربين فى البرنامج لا يقل عن ١٠ أفراد.
- تم خفض الإيرادات على أساس أن حضور المتدربين فى البرنامج حوالى ٥ أفراد فقط.
- الموازنة السابقة بدون تكاليف الطباعة للورقيات وخلافه.

المعضلة الثانية

شركة بدون خريطة

***هل** جربت يومًا أن تسير فى بلد أجنبى ولأول مرة وبدون خريطة أو دليل لك فى هذا البلد؟*

- **ربما تقول لدى إحساس قوى يفيدنى وينبهنى للطريق إذا ما ضللت السير.**
- **ربما تصدق فى إحساسك هذا ولكن هل تضمن هذا الإحساس على الدوام؟**

هب إنك فى طريقك للسفر وفى طريق المطار ولا تعرف الطريق والوقت ضيق واقترب موعد رحيل الطائرة، كيف تصل إلى المطار وبأقصى سرعة وفى الطريق الصحيح؟

نفس الحال فى الشركات .. كيف تصل لهدفك منها بدون خطة؟

وحتى إذا ما خدعت ذاتك بأنك مخطط بارع لا مثيل له ولم تنجب البلاد مثله.

***كيف** تضمن أنك فعلاً بارع؟*

- نحن هنا نعفيك من خداع نفسك أو الخوف من المجهول.
- نحن هنا نحل لك معضلة الخطة أوالخريطة؟

***كيف** تضع غلاف الخطة حتى تنفذها تمامًا؟*

ضمن هذا لاشك الوضع الحالى للشركة التى تخطط لها.

ولماذا تنجح هذه الخطة وما الرؤية المستقبلية؟

وكيف تحلل السوق الذى تعمل به بدون تعقيد أو فلسفة روتينية أو أكاديمية؟

وكيف تحلل منافسيك وطبيعتهم؟

وكيف تبيع خدماتك/ منتجاتك أيا كانت طبيعتها حتى ولو كانت «كلامًا»؟

والآن هيا إلى العمل :

- اعرف فريق العمل معك .
- اعرف رجالك ومساعديك .
- حدد هيكل العمل التنظيمى .
- قدر التمويل اللازم .

هيا إلى الخريطة :



مبادئ أساسية للخريطة (للتخطيط):

- بغض النظر عن نوع الشركة أو نوع العمل بالتأكيد الكل يحتاج إلى خطة محكمة .

- كل الشركات تواجه معوقات وعقبات عنيفة وقاسية، المهم أن تعرف كيف ستواجه كل واحدة من هذه المعوقات أو العقبات.
- حتى فى أقصى حالات الرفاهية فإن الشركة تحتاج إلى خطة لكى تدير العمل وتستفيد من إمكانياته إلى أقصى درجة ممكنة.
- التخطيط سيساعدك على الاستفادة من نقاط القوة إلى أقصى درجة واكتشاف نقاط الضعف وتوجيه الكل بطريقة موحدة ومتماسكة.
- عالمنا ملئ بالمنغصات والمنافسات فلا تهمل فرصتك فى النجاح بإنشاء خطة عمل محكمة ثم السير عليها لكى تقودك إلى النجاح.

أشياء يجب ألا تنسى عند التفكير فى التخطيط:

- وضع خطة للشركة أسهل مما تظن.
- أصعب جزء فى وضع الخطة هو الجزء الخاص بالبداية، فالبداية مهمة صعبة ولكن ما أن تبدأ بالفعل ستجد العملية ليست شاقة أو صعبة.
- عند كتابة الخطة ضع فى ذهنك من سيستمع إليك ومن توجه لهم رسالتك ولماذا تكتب خطتك.
- أهم جزء فى التخطيط أو النصف الأول من خطة الشركة هى الاستراتيجية (وهى التى تم علاجها مسبقًا) ثم الجزء الثانى وهو تنفيذ هذه

الاستراتيجية التى اخترتها، فخدماتك ومنتجاتك والتسويق والعمليات يجب أن تتحد معًا بقوة مع استراتيجيتك.

- لا تنس منافسيك، ركز على أن تكون مختلفًا عن منافسيك وأن تتنافس معهم بطرق أقل مباشرة.
- لا تبالغ فى التخطيط ولكن كن واقعيًا مرنًا سهلاً.

البداية: غلاف الخطة:

شركة: ....

خطة مشروع: ....

فى حالة طلب مزيد من الاستفسار يرجى الاتصال بـ:

السيد / ....

العنوان / ....

تليفون / ....

بريد إليكترونى / ....

ثانياً: محتويات الخطة

الموضوع رقم الصفحة



١ - مفهوم المشروع:

لابد أن ☜ يكون المفهوم قصيراً ومحكمًا حتى يعرف قارئ الخطة وبسرعة أساسيات المشروع

لابد أن ☜ يكون الكلام مليئًا بالحقائق.

إننا جزء من مجال صناعة / خدمة ....
والسوق المستهدف هو ....
وهدفنا الأساسى ....
والخصائص الهامة فى منتجاتنا وخدماتنا هى : ....
وتختلف عن منافسينا فى أنها ....
ونحن نهدف إلى أن نصبح الشركة رقم ...... فى فترة زمنية قدرها .....

٢ - الوضع الحالى:

فكر ← فيمن سيستمع إليك ويقرأ الخطة

إذا كنت تبحث عن ← تمويل لمشروعك ركز التفاصيل حول تطور المشروع.

إذا كنت تبحث عن ← تطوير المشروع للأفضل ركز على التطوير والنتيجة التى تأمل فى الوصول إليها

تم تأسيس الشركة فى صورة (شركة فردية ..... مساهمة .....)
ووضع الشركة حاليًا مستقر فى الأسواق وتحقق أرباحا عالية حتى تاريخه
وتبحث عن التمويل اللازم لاستكمال نجاحاتها ولتواجه التحديات
الجديدة وهى :

....

....

خاصة أن الفرص المتاحة أمام الشركة هى : ....

والشركة تنوى أن تستغل هذه الفرص عن طريق: ....

- تكونت شركتنا فى .... وتم إنشاء قسم .... والخاص بمجال عملنا بعد إنشاء الشركة بـ ......

وقد شاهدنا متغيرات أساسية فى مجال عملنا فى السنوات الأخيرة نتيجة تغيرات فى :

....

....

ولأن الكثير من المؤسسات المنافسة لنا تقدم نفس نوعية ما نقدمه من

.... فإن الوقت قد حان لمواجهة هذه التحديات والمنافسة الشرسة ولعل أكثر التحديات القائمة التى تواجهنا هى :

....

وإننا نود أن نواجهها بـ: ....

....

بالإضافة إلى قضايا هامة أخرى تواجهنا هى : ....

....

٣- عوامل النجاح الأساسية:

حدد بدقة هل أنت ناجح لأنك تملك :

- عمالاً مهرة شركاء فى الشركة وليس عاملين بها، لديهم ولاء لها وليس للمال ولديهم الخبرة.
- منتجًا قويًا وجديداً وليس لدى المنافسين.
- فكرة ممتازة يحتاجها السوق.
- تكنولوجيا متقدمة.
- تكاليف منخفضة.

إن نجاح شركتنا (أو إدارة ... أو قسم ...) يكمن أساساً نتيجة لـ: ....

....

[خدمات / منتجات متميزة – تقديم أفضل الخدمات – صيانة دائمة – موهبة فريدة لرجالنا فى التعامل مع العملاء – موظفين مخلصين – المنافسة بنجاح وسط المنافسين – السيطرة على التكاليف – فريق بيع جبار – دعاية ناجحة ....]

والشيء الأساسى الذى يجعلنا ناجحين هو ....

....

وهناك عوامل نجاح كثيرة لعملنا يمكن ترتيبها حسب أهميتها كالتالى:

١ – ....

٢ – ....

٣ – ....

٤ – ....

ولدينا رجال خبراء فى كل التخصصات وهم:

١ – .... خبير فى ....

٢ – .... خبير فى ....

٣ – .... خبير فى ....

رابعاً: الرؤية المستقبلية:

الكل يريد أن يعرف - بمن فيهم أنت -

ما صورة مستقبل الشركة وبوضوح؟

ولذا لابد من:

- عدم الإفراط في الحديث عن كون الشركة ستكون أفضل شركة في العالم على الإطلاق.
- التركيز على كون شركتك تختلف عن الآخرين.
- شرح الرؤية الواسعة لكيفية رؤيتك للشركة مستقبلاً.
- عدم الدخول في تفاصيل عن المبيعات والأرباح.

– إن رؤيتنا لما ستصبح عليه الشركة في المستقبل هي ....
والخصائص المميزة لذلك ستكون ....
والشركة ستختلف عن منافسيها في أنها ....
والشركة سيكون لديها قدرات متطورة خاصة في ....
وستكون الشركة معروفة بـ ....
وفي غضون ... سنة ستكبر الشركة لتصبح شريكًا أساسيًا في مجال ...
وستكون معروفة بالجودة العالية والابتكار المستمر في مجال ....
وستكون معروفة أيضاً بالاهتمام الحقيقي بالاحتياجات الخاصة لكل العملاء
ونود أن نكون معروفين بأسعارنا المنخفضة وبالجودة العالية.

خامساً: تحليل السوق:

١ - حدد وصف السوق الشامل الذى تتنافس فيه:

« إن السوق الكلى لـ .... فى (العالم، الدولة، المحافظة، المدينة، ....) هو تقريبًا .... حسب المعلومات الواردة من .... وهذا السوق ينمو بنسبة ....٪ تقريبًا سنويًا. ومن المتوقع أن يستمر النمو أو يظل كما هو أو يقل بنسبة ....٪ فى المستقبل القريب »

٢ - حدد التغيرات فى السوق وذلك بتلخيص التغيرات الهامة والاتجاهات الموجودة فيه عامة:

« إن التطور الأكثر أهمية فى السوق كان مؤخراً هو: ....

ومغزى هذا الاتجاه يشمل ....

« منذ عدة سنوات كان سوق خدماتنا ومنتجاتنا .... يسيطر عليه عملاء من سن .... وبنسبة ....٪ مبيعات لهذه المجموعة السنية ولكن فى السنة الأخيرة فإن المبيعات كانت لمن هم أكبر من سن ...... قد انخفضت إلى .... والنمو الآن فى المجموعة السنية .... التى تشكل الآن ما يزيد عن .... من مبيعات السوق كلها

هذا التغير كان بسبب :

- ارتفاع الدخل الثابت
- تغير الأذواق بين صغار السن
- ....
- ....

ونتيجة لذلك فإن بعض المنافسين فى نفس المجال قد بدأوا فى توجيه نسبة من منتجاتهم أو خدماتهم تقدر بـ ......٪ إلى الجيل الأصغر سنًا » .

تحليلك لابد أن يكون :

- هادئًا بإعطاء انتباه بسيط إلى ظهور متغيرات وأسواق جديدة .
- قيِّم الفرص وافحص المخاطر المحتملة .
- حلل المنافسين وادرس قوتك .

٣- حدد قطاعات السوق الخاص بك

- تقسيم قطاعات السوق ليس سهلاً أو بسيطًا .
- لا تتجاهل أى نوع من قطاعات السوق خاصة إذا كنت ترغب فى الدخول لسوق جديدة
- مبدئيًا انظر إلى المشترين لتفهم قطاعات السوق : ما الخدمات التى يميل المشترى إلى تجميعها معًا، وأيها يميل إلى شرائه على حدة .

- «إن السوق مقسم أساساً وفقاً لـ:

السعر، المنتج، الخدمة، المميزات، الوظيفة، المناطق الجغرافية، طريقة التسليم، التخصص، ....

والقطاع الأساسى فيه هو ....

ويشكل تقريباً .....٪ من السوق الإجمالى ونموه سريع/ بطئ/ ......

والقطاع الثانى فى الحجم هو ....

ويشكل تقريباً ....٪ من السوق الإجمالى ونموه ....

والقطاع ....

«السوق فى منتجاتنا/ خدماتنا لم يتم تقسيمه، فكل منافس ينافس على نفس العميل لا أكثر ولا أقل، وكل خدمة/ منتج يهدف بشدة إلى تحقيق نفس الوظيفة.

٤- حدد السوق المستهدف لك

من هم المستهدفون لخدماتك/ منتجاتك والذين سوف تركز عليهم فى مشروعك.

كلما تخصصت قلت المنافسة المباشرة ضدك.

- «إن سوقنا المستهدف هو ....

وهو سوق معروف بعملاء أهدافهم هى ....

والخصائص الأساسية المشتركة التى نقدمها من خدماتنا / منتجاتنا التى تخدم هذا السوق هى ....

ولذا فإننا مناسبون لخدمة هذا السوق لأننا ....

....

- «إن عميلنا المستهدف يميل إلى أن يكون (رجلاً / سيدة / طالب جامعة، ثانوى فأقل .....) من أعمار ...... سنة وهم (متزوجون / عُزَّاب / يعولون / ....) مع دخل ...... جنيه وهم يعملون (طوال الوقت، نصف الوقت، لا يعملون، ....) وهم يسكنون فى (مدينة، محافظة، منطقة، ....) ويميلون إلى التعامل مع أشخاص يتميزون بـ .... ويحبون أن يستمعوا إلى .... ومشاهدة .... ويشاركون فى الأنشطة الاجتماعية .... والتى تتميز بـ .... ولذا فنحن أقرب الناس لهم للوصول إليهم والتفوق فى التعامل معهم».

٥- حدد الاحتياجات التى يطلبها العميل ليشبع بها رغباته ومتى يتخذ قرار الشراء؟

الاحتياجات الأساسية الواضحة التى يتناولها هذا المنتج / هذه الخدمة هى الاحتياجات التالية:

....

....

....

....

كما أن هناك احتياجات إضافية أخرى يبحث عنها العميل هى :

....

....

....

....

وعندما يقرر الشراء غالبًا ما يفضل طريقة :

– المقابلة الشخصية

– الإعلان المباشر

– حافز للشراء عن طريق خصومات أو مكافآت....

سادساً: التحليل التنافسى:

١ - نظرة عامة

ضع هنا :

- نظرة شاملة على مجال العمل.
- حدد عدد وحجم المنافسين والوصف الدقيق لهم.

- الطرق المختلفة للمنافسين فى المجال (هل يركزون على : البيع / التسويق / خدمة ما بعد البيع ....)
- درجة التذبذب فى السوق .
- درجة الموسمية فى السوق .
- الموقف المالى لهذا المجال (هل هامش ربح صغير مع مبيعات كبيرة أم ....)
- درجة سهولة الدخول لهذا المجال وصعوبته .

٢- طبيعة المنافسة:

عليك هنا أن تعرف كيف يتنافس الآخرون فى هذا المجال

هل المنافسة تتركز على : السعر / الجودة / الأداء / التخصص / الخبرة / المصداقية ....

أم المنافسة هنا تركز على العميل .

٣- طبيعة المنافسين:

من هم وبالتفصيل ✍

الشركة المنافسة ....

الاسم: ....

العنوان : ....

المبيعات : ....

الأرباح السنوية : ....

عدد العاملين بالشركة : ....

استراتيجية العمل بالشركة : ....

الموقف المالى للشركة : ....

العميل المستهدف لهم : ....

ولاء العميل لهم : ....

ناجحون لأنهم : ....

لديهم ضعف فى : ....

يركزون على : ....

٤ - الفرص المتاحة ونقاط الضعف:

من خلال مقارنة تحليل السوق، واحتياجات العملاء وخصائصهم ستتمكن من :

- تحديد الفرص الموجودة والمحتملة.
- اكتشاف حاجات جديدة للمستفيدين من خدماتك أو منتجاتك.
- معرفة نقاط الضعف فيما يقدم للآخرين.

«الآن أصبحنا قادرين على تحديد الاختيارات التالية المتاحة لنا للمنافسة وهى :

الاختيار الأول وهو : ....

ومميزاته هى : ....

وعيوبه هى : ....

والاختيار الثانى : .... (مميزات / عيوب)

والاختيار الثالث : .... (مميزات / عيوب)

وهذه الاختيارات خاصة الاختيار .... يتماشى مع قدراتنا جيداً لأن :

....

....

٥- المخاطر والتهديدات:

ما هى :

- المخاطر والتهديدات الأساسية التى تعرض المشروع للخطر؟
- مغزى هذه التهديدات والمخاطر؟
- الشركات المنافسة الكبيرة التى تمثل خطراً مهدداً لنا؟
- القطاعات أو الأسواق التى لم يتم الدخول لها من قبل ونحن أول المتقدمين لها؟

- طبيعة الاضطراب فى السوق؟ هل فى السعر، الإعلان، بدائل للخدمة / المنتج؟
- المخاطر القانونية للمشروع.

....

....

....

سابعاً: الاستراتيجية:

يتم الرجوع إلى المعضلة الخاصة بالاستراتيجية.

ثامناً: المنتجات/ الخدمات:

من أنت وما نوعية ما تقدمه؟

لابد لك من :

١- وصف منتجك/ خدمتك

- تعمق فى المميزات والخصائص للمنتج / للخدمة والجوانب الفريدة فيها.
- قدم بياناً بقائمة المنتجات / الخدمات.
- صف تطور التقدم فى المنتجات / الخدمات.

- صف الاستخدامات المختلفة والمتعددة فى المنتجات / الخدمات.
- صف لماذا يقبل المشترون عليك.

٢- حدد قدرة المنتج / الخدمة على المنافسة:

- المنتج / الخدمة: ....
- الحصة فى السوق: ....
- الأرباح الخاصة به: ....
- نسبة الأرباح من المنتج / الخدمة إلى إجمالى المنتجات / الخدمات: .....٪
- السعر: ....
- سمعة المنتج / الخدمة: ....
- ولاء العميل للمنتج / الخدمة: ....
- لماذا هو ناجح؟: ....

– هل للدعاية: ....

– هل للترويج: ....

– هل للتوزيع: ....

– هل لخدمة ما بعد البيع: ....

– أخرى: ....

– نقاط قوة المنتج / الخدمة تكمن فى: ....

....

....

■ نقاط ضعف المنتج تكمن فى : ....

....

....

■ المنافسة بالنسبة للمنتج / الخدمة تطورت وذلك للأسباب التالية :

....

....

....

■ يمكن معالجة الأمور التنافسية للمنتج / الخدمة باتخاذ الأمور التالية :

....

....

....

■ يمكن تحسين الأداء من خلال :

....

....

....

تاسعاً: التسويق والبيع:

١ - التسويق:

لابد من

تحديد استراتيجية للتسويق لمنتجاتك / خدماتك حتى يقبل العميل على استخدامها .

ولذا:

- **كيف سيدعم التسويق استراتيجية الشركة؟**
- **ما الرسالة التى تريد من تسويقك أن ترسلها إلى العملاء؟**

«إن استراتيجية التسويق لدى هى أن: (مثل: التركيز على الجودة) ولذا فإن جهودى التسويقية ستركز على: .... والرسالة التى أود أن أرسلها إلى عملائى هى: .... وسأوجه تسويقى نحو سوق .... وسوف أعتمد على جهدى فى: التسويق، الدعاية، الترويج، الحوافز، .... وذلك لدفع المبيعات نحو الأمام

٢- البيع:

ما هى طريقة البيع التى تستخدمها أو تخطط لاستخدامها؟

هل عن طريق مندوبى البيع؟

البيع بالتليفون؟

الوكلاء والموزعين وتجار التجزئة؟

وما هى شروط البيع؟

هل نقدى؟ آجل؟ الاثنان معًا؟........

إن طريقتى فى البيع هى : . . . .

– وسأبيع من خلال طريقة محددة هى : . . . .

– وسأدعم طريقة البيع تلك من خلال :

الكتيبات، الإعلانات، العينات المجانية، . . . .

– وهذا البيع يختلف عن منافسى فى : . . . .

وهنا لن ننسى بلا شك :

– الإعلان

– الترويج

– الدعاية

وكل يختلف باختلاف المنتج / الخدمة

عاشراً: العمليات:

١ - فريق العمل بالشركة:

■ من هو الشخص المسئول وما مؤهلاته وخبراته لتجعله يقود المسيرة نحو مزيد من النجاحات ولماذا تم اختياره وعَلامَ سيركز فى العمل مستقبلاً؟

- من هم الأشخاص الرئيسيون فى العمل وكيف سيساعدون الرجل الأول وما مهام وظائفهم؟

٢ - الهيكل التنظيمى:

اشرح فيه:

- الهيكل الإدارى الموجود أو المقترح فى الشركة.
- كيف يتم تقسيم العمل بين الأفراد، من مسئول عن الإدارة، الماليات، التسويق، البيع، ......؟
- كيف سيتم دعم التنظيم غير الرسمى؟

٣ - خطة الموارد البشرية:

ما هى الوظائف التى تحتاج إليها؟

ما هى إجراءات التوظيف لديك أو التى سوف تنتهجها لتوظف أفضل الناس؟

ما هى سياسات تقييم الأداء والرواتب؟

ما هى سياسات التدريب وتحسين قدرات العاملين؟

٤ - خدمة العملاء:

ما هى خطتك لإنتاج المنتج وتسليم الخدمة؟ ـ ما هو وصف الخدمة لديك؟

ماهى خطتك للاختلاف عن منافسيك فى خدمة العميل؟

كيف ستراقب الجودة؟

كيف ستسيطر على النفقات؟

كيف ستلبى طلب العميل؟ وفى أى فترة؟ وعن طريق من؟

حادى عاشر: التمويل:

ماهى التقديرات المالية التى تحتاج لها والتكاليف المتوقعة كذلك؟

ماهى توقعاتك بالنسبة للمكسب والخسارة؟

ماهى توقعاتك بالنسبة للتدفقات المالية؟

ماهى قائمة الدخل والميزانية العمومية.

ماهى النسب المختلفة لـ:

حقوق المساهمين.

العائد على الأصول.

رأس المال العامل.



المعضلة الثالثة

نهاية شهر العسل مع المدير الجديد



استدعاء عاجل مكتوب عليه :

«فوراً يجب الحضور إلى مكتب السيد رئيس المؤسسة» .

الكل وأنت فى طريقك إليه وعليك تبدو الحيرة والتساؤل :

مبروك تم ترقيتك إلى منصب كذا نحن ننتظر منك دوام التقدم ، الكل يبارك ويهنئ وأنت واجم .

ماذا ستكون حياتك بعد الآن ؟

وكيف ستختلف عما كانت عليه من قبل ؟

هل هى مرحلة تحدٍ جديد ؟

أم تصفية حسابات مع زملاء أصبحت رئيساً عليهم ؟

مشاعر مختلطة .

ذعر مطلق .

خوف من الفشل وأمل فى النجاح ورعب من عدم المساندة فى وقت تحتاج فيه إلى كل مساندة؛ العدو قبل الحليف قبل الصديق .

ولكن نحن فى البداية والنهاية نتكلم عن معاملات تسبب النجاح أو الفشل .

نحن نتكلم عن متعاملين قد يتسببون مثل لاعبى كرة القدم فى إقصاء مدربهم أو إقالته فى طرد مهين أو رفعه فوق الأعناق وأمام آلاف فى الملعب والملايين فى الفضائيات .

عالم غريب هذا العالم ..

عالم المديرين الجدد.

قد يصلون إلى أهدافهم وبسرعة بفضل الله تعالى .

وقد تنهار معنوياتهم ويتحولون إلى صندوق النفايات بالمؤسسة غير مأسوف عليهم ويكتب على ملفاتهم « للذكرى السيئة كان هنا على هذا الملف مدير كان يريد أن يثبت ذاته ولكنه فشل لأنه كان شخصاً غبياً لم يكن يُحسن الوصول إلى الأهداف . أقصد لم يكن يُحسن الوصول إلى المتعاملين معه » .

انتهى النعي في جريدة المقابر للمدير الجديد .

وبدأ فتى جديد يتبوأ القيادة خلفًا لسلف .

فلنر ماذا صنع حتى وصل إلى شهر عسل دائم مع رجاله في المؤسسة

فلنر ....

هيا

فتى جديد يتبوأ الصدارة .

الكل يقف بجانبه .

هكذا قالوا له : « نحن عضدك الأيمن » .

أقبل على كل التحديات وهو مطمئن فخلفه رجال أشداء .

ولكن الوضع اختلف بمرور الوقت فقد خاض الطريق المظلم المليئ بالأشواك .

هنا شرك خداعي، هناك قنبلة موقوتة .

علي اليمين رجل أفاق ، وعلي اليسار رجل مخادع.

الكل تخلي عنه وأضحي مديراً فاسداً متأمراً علي كل الحريات .

يريد أن يتخلي ويتخلص ممن ساعده علي الوصول إلي ما هو فيه .

وما يريد أن يتخلي أو يتخلص ولكن هكذا قالوا .

يريد أن يمحو كل رجالات الماضي وبطولاتهم.

وما يريد أن يمحو ولكن هكذا قالوا .

ويريد . . ويريد . . .

وما أراد شيئًا ولكن قالوا . . . .وقالوا . . .

وكثر القيل والقال

وانقلب شهر العسل إلي جهنم

ومن نسيم عليل إلي سم زعاف

لماذا يا أيها المدير الجديد؟

الحل أن يعود العسل والنسيم العليل

ولكن كيف؟

يمكن ذلك بتجديد عملك كمدير.

فـإذا مـا كـنت مـديراً جـديداً تخطو خطواتك الأولى نحـوالهناء برجـالك فى عملك ومؤسستك الزم التالى :

بداية:

تتجلى الصعوبة فى البداية .. فالفتى الجديد سعيد بموقعه الجديد ولكن هناك سؤال:

هل الكل - كل من حولك .. سعيد بسعادتك؟

من الخطأ أن تظن أن جميع من حولك سيكون سعيداً بما أنت به فرحان.

ستجد منهم :

- من يرى أنه أحق بهذا المنصب منك وأنه كان ينبغى اختياره هو لهذه الصدارة.
- من يرى أنك سرقت منه هذا الموقع، فهو حاقد عليك حاسد لك. فأنت فى نظره لص غير شريف.
- من يرى أنك ثعلب مـاكـر تصنعت البـراءة ولبـست مـلابس الحملان حتى وضعت يدك فى غفلة من الناس على ما حصلت عليه، مع تأكيده للجميع بأنك مجتهد وشاطر ولكن النفوس البشرية غائرة صعب الوصول إلى مكنوناتها.
- إمعات والذين لديهم إحساس بالنقص.
- المنافقين وأصحاب المصالح عند كل شخص أيًا كان.

- من ينتظر فشلك ويتوقعه ليرتفع مكانك.
- من يوقعك وينصب لك الحيلة حتى تسقط فى البئر ليقفز مكانك بعد أن يثبت للجميع تفوقه هو وفشلك أنت، وعمليًا ما وقعت فيه وما أنقذ هو المؤسسة منه.
- من يستمتع بإحراجك أمام الناس بعد أن تظهر أمامهم جاهلاً.
- من يقارنك بأسلافك فى هذا الموقع فإذا ما كان الأداء السابق ضعيفا وأداؤك عظيما بالنسبة له - وحتى لو كان أداؤك متواضعًا - رفعوك فوق أسنة الرماح، فافتخروا بك فأنت المنقذ الملهم. وفى حالة ما إذا كان العكس رفعوك أيضا فوق أسنة الرماح ولكن رأسك فقط بعد أن يعدموا فيك أحاسيسك ويدفعوك إلى الكآبة والكمد والغيظ واللامبالاة.
- من ينتظر ويترقب حتى يعرفوك كيف تؤدى عملك ويا ليتهم كثير.
- من يدعمك ويقلل من أخطائك ويدفعك للأمام لنجاح المؤسسة ويا ليتهم كثير.

المهم أمامك عمل كبير

المهم أول قرار تتخذه أن تمتنع عن إدخال تغييرات حالية فى القيادة أو فى طرق العمل فى هذه الفترة طالما أنه ليس هناك فساد ظاهر أو إهمال أو تراخ ترتب عليه خلل فى العمل.

امتنع عن التغيير طالما أن مجيئك فى ظروف عادية.

اصبر وإلا أضفت صنفًا جديداً ضدك هو الممتعض لأى تغيير وأنت فى غنى عن هذا الصنف الآن.

اضبط نفسك على رجالك فهم الآن وفى هذه الفترة أهم من رؤسائك.

ثم ابدأ بمد يدك إليهم بـ :

- التعرف عليهم تدريجيًا وبطرق رسمية، استدعهم لمكتبك وتحدث معهم فى أمور العمل، استمع لهم ولا تكثر أنت من الكلام.
- افتح خطوط تواصل جيدة معهم.
- اهتم اهتماما صادقًا بما يشغل بالهم ولا تفتعل الاهتمام.
- لا تعد وعوداً لا تستطيع تحقيقها.
- تعرف على طموحاتهم فى المؤسسة ووجهات نظرهم فى طرق العمل، وأوجد مجالا رحبًا يستطيعون التعامل من خلاله معك.
- اجعلهم يناقشون المشكلات الصغيرة والمنغصات الأصغر، وذلك سيجنبك الكبير منها.
- جدد صداقتك بزملائك الذين تركتهم عندما رقيت للمنصب الجديد.

ثانيا: انسَ ملكيتك للناس:

من أنت؟

أنا مدير مؤسسة ....، رئيس إدارة ....، رئيس قسم ....

كم عدد رجالك؟

موظفي عددهم .... رجل، شاملون لعدد .... فني، عدد .... إدارى، بالإضافة إلى سكرتير شخصى لى.

لماذا تفعل هذا؟ هل امتلكت العاملين معك؟

بالطبع لا .. فلماذا إذن تستعرض قدراتك عليهم وتسيء لهم خاصة وأنت مازلت فى شهر العسل الإدارى.

فإذا ما سُئلت عن أى شيء خاص بالعمل لا تشر ضمناً إلى الملكية أو ما يفيد أنك تتملك ما يعمل معك.

فإذا سُئلت عن ← من أنت؟ أجبت بـ: أنا/ محمد فتحى أعمل بالجانب الإدارى حاليًا، وصلت إلى درجة مدير فى إحدى الأكاديميات العلمية المتخصصة فى هذا المجال.

ومن هم رجالك وكم عددهم؟

فى عملنا نحتاج إلى رجال متخصصين فى الحاسب الآلى

والتدريب والسكرتارية التنفيذية. والحمد لله وبفضله جميع زملائى (جميع زملائى) فى الأكاديمية على أعلى مستوى مهنى متخصص فى المجالات السابقة.

كما أنهم بالإضافة إلى تخصصهم المهنى لديهم كل الصفات الخلقية المطلوبة لطبيعة هذا العمل، حقيقة أنا أستمتع بالعمل مع هؤلاء الأصدقاء، فالعمل حقًا ممتع معهم.

ثالثًا: لا تدخل فى التفاصيل ولكن عليك بالعموميات:

ارتفع مقامك الآن، لا نقصد زيادة الأبهة والعظمة.

ولكن زادت المسئوليات والمهام الملقاة على عاتقك، وزاد عدد الذين مطلوب منك أن تشرف على أعمالهم والمزيد من المهام تتراكم على رأسك.

فما هو الحال لو ظللت تنغمس فى كل صغيرة وكبيرة لكل شخص.

لا تتعب نفسك فى التفكير ستفشل لاشك فى الكبيرة والصغيرة.

لا تجهد نفسك فى متابعة عدد من العاملين معك كنت تتابع أعمالهم مسبقًا انس السابق.

وفى نفس الوقت لا تهمل رجالك إذا ما احتاجوك، كن العضد والسند لهم ولا تتخلَّ عنهم ولا تنشغل بالصورة الكبيرة بحيث تنسى تفاصيل شكل الصورة، وازن أمورك فالتوازن مطلوب.

رابعًا: لا تنس رجالك:

رجالك هؤلاء لهم سيطرة على مستقبلك.

نعم لهم سيطرة على مستقبلك فلماذا إذن تتجاهلهم.

نعم ترقيتك للمنصب الجديد تتوقف عليهم.

نعم نجاحك لمنصب آخر يتوقف عليهم.

اهتمامك بهم ليس لضعف منك أو لأنك تستسلم لهم ولمطالبهم.

لذا:

يجب أن تهتم بهم، ليس هذا فحسب بل:

- اهتمام صادق وليس بمفتعل.
- اهتمام يتيح لهم الحصول على طرق التحفيز الملائمة لهم.
- اهتمام يتيح لهم الحصول على مكافأة عندما يؤدون العمل الخاص بهم بشكل جيد.
- اهتمام يجعلك تتحمل عبء مسئولية هؤلاء الرجال.
- اهتمام يجعلك تُنصف وتعدل بينهم فى مجال العمل.

خامسًا: لا تنس رئيسك/ رؤساءك:

من حق رئيسك عليك أن تقدم له الامتنان الكافى لكونه قدم لك المنصب الجديد. فهو كان نافذ البصيرة بحيث أدرك ما لديك من قدرات ومواهب فصعد بك.

ولكن هل هذا مبرر لأن تمنحه كل الولاء، فإذا ما طلب شيئًا نفذته دون تفكير أو هدف .. طاعة عمياء وفقط.

لا انتهى عصر الطاعة العمياء والمحافظة على الوظيفة لكل غال ورخيص. وجاء عصر المحافظة على النفس والرئيس والمساعدين.

حتى ولو كان الآخرون ليسوا على الدرجة الصحيحة أو المعقولة.

خاصة المدير، دورك أن تقوم على إنجاح رئيسك حتى ولو كان:

* أقل ذكاءً منك.
* أقل خبرة منك أو تعليمًا أو الاثنين معًا.
* حصل علي هذه الوظيفة بغير جهد أو اجتهاد.
* مريضًا بمرض نفسي يصيب من يقترب منه بالجنون من أفعاله السيئة.
* أى شيء آخر أقل منك.

سادسًا: تعديل السلوكيات أو استبدال الرجال:

الطبيعي أن تجد مشكلات تتعلق بالعمل.

ومن الطبيعي أن تتبرم من هذا الأمر وتحاول تعديله.

إذن مطلوب تغيير فى السلوكيات.

التغيير صعب فهم - أى الرجال - سوف يغادرون عادات اعتادوا عليها.

إذن لابد من تغيير تدريجى وبدرجة لا تجعلهم يشعرون أو يدركون أن هذا تغيير، فإذا ما كنت تنوى مثلا تغيير التسيب بانضباط لا تقدم مرة واحدة على هذا الأمر.

بل ابدأ بـ :

- تعريف المتسيب بمعايير الانضباط وعلى انفراد .
- انقد الفعل وليس الشخص حتى لا يتحول النقد الموجه للشخص إلى إهانة .
- يتعين عليك بذل الجهد فى اختيار الكلمات حتى لا تفسر على أنها هجوم شخصى .
- ناقش معه الأسباب التى يبديها لتسيبه وليكن الحديث للطرفين معاً ليس من طرف واحد فقط منكما .
- أفهم المتسيب أنه بهذا لا يرقى إلى مستوى المعايير الموضوعة للأداء، وأنك لو سمحت له بعدم الانضباط فإن معاملتك هنا لن تكون منصفة لباقى زملائه .
- تابعه مرة وأخرى حتى ينضبط فإذا ظل لمدة ستة شهور منضبطًا فقد استطعت أن تعدل سلوكياته واحذر من تكرار الإدمان فى التسيب .
- إذا لم ينضبط أفهمه أن احتفاظه بعمله يتوقف على انضباطه .
- إذا لم ينضبط قرر أن تستبدله بآخر وتتخلص منه، ولكن لا تقم بإذلاله حتى اللحظة الأخيرة من بقائه فى الشركة .

سابعًا: علاج فارق الزمن:

لم نعد نرى شيوخًا فى أعمالهم يتولون الإدارة، بل شباب واعدون يتحملون مسئوليات جسامًا نظرًا لكونهم نجحوا نجاحًا كبيرًا فى أعمالهم وبجدارة فاستحقوا التميز عن كل الآخرين. ولكن تبقى نظرة هؤلاء الكبار للصغار خاصة عندما يتولى الصغير قيادة هذا الكبير «**ألا تذكر هذا الرجل عندما أتى أول مرة للشركة، أتذكر كيف أتى وكيف كان يتوه ويتعثر فى الشركة عندما يسير بمفرده، دارت الدنيا وأصبح هذا الطفل مديراً علينا .. آه ايه العمر**» وهكذا ينظرون إليك .. طفل تولى قيادتهم وإدارتهم.

فماذا تظنهم فاعلين بك عاملين معك؟

ماذا يصنعون عندما تعطيهم الأوامر لتنفيذ سياستك الجديدة؟

ماذا يظنون بك وقد توليت الرئاسة عليهم؟

ولذا لابد من سياسة مختلفة للتعامل معهم.

لابد لك من:

- استخدام اللطف والكياسة حتى يُنظر إليك على أنك شخص ناضج.
- التمهل عند إدخال أى تغييرات على العمل، فلا تستعمل صلاحياتك على الفور وتلق بثقلك وتبدأ فى اتخاذ القرارات يمينًا ويسارًا حتى لا يتكون عنك انطباع سلبى.

- إعطاء الأكبر منك سنًا وقتًا للتعود على فكرة وجودك بينهم، وأنك لا تمثل تهديداً لهم وأن القيامة لن تقوم.
- إذا سألك أحدهم عن شيء ولا تعرف رداً له لا تجادل ولا تتحايل. ولكن قل صراحة لا أعرف وسأبحث عن ذلك الشيء.
- إذا وجه لك اتهامًا بأنك صعدت لأعلى دون مجهود أو عن طريق التحايل والنفاق أكد للجميع عمليًا بأن الجدارة والامتياز فى العمل هى الأساس وليس مسح الجوخ.
- الاهتمام الشخصى بجميع العاملين معك والتأكيد على حرصك على مصالحهم.
- عدم بث روح الإعجاب بك وبأنهم محظوظون لأنهم يعملون فى إدارتك وتحت رئاستك.
- عدم الظهور برجل ذى فكر متهور بل متأن فى اتخاذ القرار. فأنت تفوز بالامتياز فى العمل بحماس الشباب وحكمة الشيوخ فاجعل فى نفسك حماس شبابك والتزم فى منهجك بحكمة الشيوخ والعجائز فى إدارتك.
- عند تقاعد أحدهم هيئ له وساعده على هذا التقاعد بأن يبدأ فى التخلى تدريجيًا عن أعماله وتفتح له آفاقًا جديدة خارج الشركة.

ثامنًا: ابتعد عن الأخطاء التى يرتكبها غيرك من المديرين:

نجاحك مرهون بأن تظل فى شهر عسل دائم، ولن يتحقق لك هذا إلا إذا ابتعدت عن أخطاء غيرك من زملائك المديرين .. ومن هذه الأخطاء:

- انطباع لدى الآخرين بالتميز فى العمل يفهمون منه أنك مدير متغطرس فيتحول شعور الثقة بالنفس إلى شعور بالكبر والغطرسة.
- التغطية على أخطاء لك يقع فيها كل المديرين أو الهروب من مسئولية تحمل أخطاء مرؤوسيك أو البحث عن مبررات غير منطقية للأخطاء. والأسوأ أن تلقى بتبعة أخطائك على رجالك.
- الوقوع أسيراً للدعاية عن النفس بأنك من أفضل المديرين فى الشركة، فتفتن بنفسك ولا تبحث عن أوجه القصور فيها فتسمح للمرتزقة والمتزلفين بأن يخدعوك ويمهدوا لك الطريق السريع للسقوط الكبير.
- عدم الموضوعية والحيادية التامة فى الأمور وإصدار الأحكام العاطفية ثم البحث عن أسباب منطقية لها.
- التردد فى اتخاذ القرارات.
- التورط مع نفسك والاقتناع بأنه لا يمكن الاستغناء عنك أبداً.
- النظر إلى سلفك من المديرين والاقتناع بأنك أفضل شخص فيهم.
- عدم مواصلة تهيئة نفسك لمزيد من التعلم لمزيد من الترقى.
- عدم القدرة على تخطيط وتنظيم الوقت.
- عدم القدرة على الاتصال الفعال مع الناس.
- الحط من شأن أحد الرجال.
- فقدان هدوء الأعصاب ورباطة الجأش.

المعضلة الرابعة

مراهقة إدارية

حديثنا هنا عن فزورة إدارية وليست سياسية، رجل يتولى منصبًا مرتفعًا - جدا - في بلده. كل يوم يأتى بجديد والتجديد مهم ولكن هذا الجديد غريب جدا. يسير فى فلك لا يسير فيه أحد من قبله ولا من بعده فهو شخصية صعبة الفهم هكذا يقولون عنه.

ولم يجرؤ أحد أن يقول عنه أنه يعانى من مراهقة متأخرة، فالكل يعلم أن الرجل:

- يسير فى جنبات مدير سابق له يؤمن بنفس فكره حتى بعد أن علم الجميع انحدار هذا الفكر تماماً.
- لا يثق فى أى من حوله حتى أشد مساعديه.
- يتوقع من الجميع أن يسامحه ويعفو عن زلاته، فهو طفل صغير على الرغم من بلوغه الخامسة والخمسين.
- يعطى حلولاً غريبة فى عالم يتسم بالجدية.
- إذا ما اعتمد الرجال على نوع معين من الناس لأداء عمل ما لجأ هو إلى نقيضه تماما.
- إذا ما اتفق مع باقى زملائه على كتمان أمر هام أذاعه هو وعلى الملأ وعرَّضَهم لحرج بالغ.
- يستغرق تماما فى أحلام اليقظة.
- يخلط الجد بالهزل والجنون بالحقيقة والعقل بالمرار والجوهر بعدم اتزان.
- الكل يعرف أنه رجل طفل.

لا أحد يريد التعامل معه على الرغم من محاولاته لتحسين صورته أمام الناس والجمهور.

أهو رجل لم ينضج بعد.

إنه هو ذلك الرجل صاحب المنصب الرفيع.

عهدوا إلى آخر لكى ينتشله من مراهقته تلك.

آخر يعيد تنشئته من جديد.

فوضع خطة من عدة مراحل يصل بعدها بهذا المسئول إلى شخص ناضج راشد. فكانت خطة تحت اسم: **حل معضلة المراهقة الإدارية.**

⇦ محمد أبو العافية

⇦ من قلب أحداث المؤسسة المحتلة

⇦ بمجنون معه سلاح قوى ونفاذ

⇦ بطفل يملك جسد رجل وعقل حدث مراهق.

فكانت الأحداث:

يصرخ الكبار فى وجه المراهقين: **أنتم متمردون ولا تسمعون الكلام.**

فيصرخ المراهقون - فى خيالهم - فى وجوه الكبار: **وأنتم مستبدون ولا تفهمون مشاعرنا.**

يصرخ فى الكبار فى وجه كل مراهق / مراهقة: **لماذا لا تنظر إلى نفسك منذ شهور؟ أنت مازلت طفلا تحتاج إلى تأديب.**

فيصرخ المراهق – فى خياله – فى وجوه الكبار: **أنتم تخافون أن نعلن أنكم صرتم «عواجيز».**

هذا الحديث عن صغار بدأوا فى الوصول إلى سن المراهقة.

ولكن حديثنا هنا عن كبار أصابتهم مراهقة إدارية متأخرة.

فنجد مثلا من يعانى من:

• قصور الفطام النفسى:

والفطام النفسى هو التحرر من الأسر النفسى لشخص ما .. رئيس مثلا أو سلطة ما والتخلص من الانضواء الطائع تحت سلطانه.

فتجد المدير أو المسئول عن عمل ما مازال واقعًا تحت السيطرة لهذا الشخص فتبدأ ثورات نفسية تنتابه نتيجة الصراع الذى ينشأ بين الجديد والقديم، بين ما اعتاد عليه وبين التكاليف الجديدة فتحدث المشكلة وتظهر عدة مظاهر غريبة مثل:

- عدم استطاعة الشخص التخلى عن الارتباط بمدير سابق له أو مرؤوس كان يؤدى له أعماله كما يرغب.
- ينتظر من الناس أن تتعامل معه كما لو كان فى الموقع القديم (مسئول سابق تمت إحالته للتقاعد).
- الهروب من تحمل التبعات ومواجهة المسئوليات الجديدة.

ولا شك أن لهذا أضرارًا عديدة، فالشخص الذى لم يتم فطامه يتوقع من

رئيسه فى العمل التغاضى عنه زلاته والتخفيف عن والتسامح والتساهل معه، فإن لم يجد فى الرئيس ما يرجوه قد يثور عليه أو يتحدث عنه بالسوء أو يأخذه الحنق والشعور بالظلم ويتكون فى تفكيره وتصرفاته غير ما يرجى من أمثاله وتكون العاقبة فشلا أكيداً .

• فقدان الثقة بالنفس

هذا الفقدان من الثقة بالنفس والرضا عنها يولد الشعور بالنقص والدونية فنرى مظاهر سلوكية لها مثل : - **التردد أو / والتذبذب .**

فتجد الإدارى يجد صعوبة فى الثبات على سلوك معين والاستمرار فى اتجاه خاص، فتراه يقدم خطوة ويؤخر أخرى أو يقبل ويحجم ويتراجع ويجد صعوبة كبيرة فى البت فى الأمور وفى اتخاذ القرارات بنفسه دون مساعدة غيره، كذلك فإنه يميل إلى الحياء والخجل الزائد ويجد صعوبة فى مواجهة الناس أو التحدث أمام مجموعة كما يميل إلى العزلة والانطواء .

ويؤدى فقدان الثقة بالنفس إلى الشعور بالشك فى نفسه وفى نوايا الناس نحوه .

فهو يعتقد أن زملاءه أفضل منه فى كل شىء وأن حظه قليل من المواهب والقدرات والمزايا الاقتصادية والاجتماعية الأخرى ولذا فهو :

- يفضل الاعتماد على الغير
- يبخس قدراته ويقلل من شأنها .
- يعتقد أنه أقل ذكاء وأسوأ حظاً .

- يتهرب من تحمل المسئولية مهما كانت بسيطة ويراها عبئًا لا يحتمل، تنوء به كواهله.
- يشعر بالإحباط من أول موقف أو خطوة يجد منها صدا فهو لا يستطيع الصمود أو المثابرة أو الإصرار والصلابة أمام تحديات الحياة.
- يعجز عن التعبير عن ذاته أو الإفصاح عن رأيه واتجاهه.
- يعجز عن التعبير عن قدراته ومواهبه وخبراته الحقيقية.
- يجد صعوبة فى اقتحام المواقف الجديدة ويصعب عليه التكيف مع الخبرات الجديدة.
- يعمل للأمور البسيطة ألف حساب.

ولذا

يلجأ هذا الشخص إلى تعويض هذا الشعور بالنقص والضعف بأن :

- يمارس القوة والقسوة والعنف والشدة والحزم.
- يبالغ فى أساليب جذب الانتباه إليه.
- يعجب بالشخصيات القوية ويسير فى رحابها باستمرار.
- يبالغ فى ملبسه ومظهره وهذا من:

■ القلق ■ الكسل والتراخى

■ الضيق ■ الخوف

- الشك
- الغضب والعصبية
- اختلاف وجهات النظر مع كل الناس
- الثورة
- الارتباك الشديد
- التوتر

كل هذا الأعراض أعراض مراهقة حقيقية تصيب الصغار ولكن فجاة تصيب بعضاً من كبار الإداريين والمسئولين!

هذا يقودنا إلى تعريف المراهقة.

فالمراهقة هي: فترة أو مهلة فى عمر الإنسان بين الطفولة والرشد يصاحبها بعض التغييرات حتى يتقدم الفرد إلى النضج. فهى فترة التأهب للرشد والنضج.

ولكن الوضع هنا مختلف فمن نتكلم عنهم كبار ناضجون راشدون عبروا مرحلة المراهقة من عشرات السنين ولكن جاءت لهم مراهقة من نوع جديد؛ مراهقة إدارية فى أعمالهم لها أعراض تختلف عن أعراض الفتيان والفتيات فى سن المراهقة العادية. ولذا فهى تحتاج إلى علاج يختلف عن علاج شباب هذه المرحلة من صغار السن.

بداية:

المراهقة الإدارية ليست حتمية لكل الناس أو لكل الإداريين فى هذه السنين المتأخرة، فهى تتوقف على ما يرافقها من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر.

وكذلك تتوقف على الظروف والاضطرابات التى قد يعانى منها شخص دون آخر فى عمله. هى فعلا فترة هامة فى حياة هذا الشخص إذا ما تعرض لها فقد تصاحبها اضطرابات وأهوال وانحرافات ولكن لا يمر بها كل الناس.

ثانيًا: أنماط المراهقة الإدارية حال حدوثها:

قد يصاب الفرد بمراهقة إدارية متنوعة منها:

١ - المراهقة الإدارية المتوافقة:

وهى تتسم بـ:

- الاعتدال والهدوء النسبى والميل إلى الاستقرار والإشباع المتزن.
- تكامل الاتجاهات الخالية من العنف والتوترات الحادة.
- التوافق مع الآخرين.
- عدم الإسراف فى الخيالات وأحلام اليقظة.
- عدم المغالاة فى الشكوك.

٢ - المراهقة الإدارية المنطوية:

وهى تتسم بـ:

- الانطواء والاكتئاب والعزلة والسلبية والتردد والخجل والشعور بالنقص.
- عدم الخروج عن المألوف والاقتصار على أنواع النشاطات المعروفة لديه ويركز فيها على النقد والاتصال بالغير.

– التفكير المركز حول الذات ومشكلات الحياة العامة

– محاولة النجاح فى العمل كهروب وليس لإثبات الذات.

– الاستغراق فى أحلام اليقظة.

٣ - المراهقة الإدارية العدوانية:

وهى تتسم بـ:

– التمرد على كل شيء خاصة السلطة والرئيس.

– العدوان على الزملاء والمرؤوسين.

– الشعور بعدم التقدير.

– استغراق تام فى أحلام اليقظة.

– التأخر عن تحقيق مستهدفات العمل.

٤ - المراهقة الإدارية المنحرفة:

وهى تتسم بـ:

– انحلال تام فى الأخلاق والعمل وكل شيء.

– انهيار نفسى شامل.

– سلوك مضاد للمؤسسة

– بلوغ الذروة فى سوء التوافق.

ثالثا: علاج المراهق الإدارى بصورة مبدئية (علاج مبدئى):

١- لابد من:

- البحث وراء أسباب المراهقة الإدارية
- لماذا يفعل هذا؟ (حسب نوعية المراهقة: متوافقة، منطوية، عدوانية، منحرفة)
- ما أسباب هذه المراهقة:
  - هل أسباب نفسية؟
  - هل لها علاقة ببيئة العمل وإدارة العمل بالمؤسسة؟
  - هل لها علاقة بالأسرة والبيئة الخارجة عن العمل؟
  - هل هى مراهقة نفسية متأخرة وليست مراهقة إدارية؟
  - هل هى أسباب مرضية عضوية؟
  - هل هو الفشل فى توزيع الجهد والوقت ينجم عنه الأعراض السابقة نتيجة القلق والخوف؟
  - هل لزيادة وقت فراغ المدير نتيجة التفويض المهام لرجاله؟

٢- ثم بدء مرحلة علاج مبدئى أيضا لأسباب المراهقة.

فإذا كانت مثلا أحلام اليقظة:

لابد أن نحدد له ما هى أحلام اليقظة كمفهوم علمى حتى يعرف مدى خطورته. ويمكن أن نحددها له بأنها ينتقل فيها الفرد من عالم الواقع إلى عالم غير واقعى وفيها غالبا يكون هو البطل ويشعر فيها بأهميته ويحقق لنفسه ما يحتاجه وما يجده لها، فهو فيها يهرب من المواقف التى لا يستريح إليها ردعًا لحماية من تهديد التناقضات الكثيرة فى العالم حوله. ثم بيان مخاطر أحلام اليقظة له مثل:

- تعود السلبية
- ضعف الشخصية لمواجهة المواقف والأزمات فى المؤسسة.
- إضاعة الوقت.
- الشعور بحالات من الاكتئاب والصدق التى يقابلها بعد أن يرى الواقع المختلف مع ما كان يحلم به.

ثم علاج أحلام اليقظة بأن:

- نشير إليه إشارات غير مباشرة أولا ثم مباشرة عن خطورة أحلام اليقظة على عمله وعلى حياته المهنية وعلى المؤسسة.
- ندربه على المشاركة فى حل المشكلات والمواقف التى تواجهه بواقعية.

رابعا: علاج المراهق الإدارى بإعطائه إلى مرب يعيد تنشئته من جديد التنشئة الروحانية:

هذا المربى فى المؤسسة لا يشترط له أن يكون أعلى مركز وظيفى فيها ولكن المهم هو شخصية هذا المربى.

هو :

- صاحب مهمة صعبة يُنظر إليه كالوالد من ناحية القلب وكشيخ من ناحية الأعمال الروحية وكمعلم من الناحية العلمية وكمساند له من الناحية التنظيمية وإن كان له حق أحضره له دون عناء .
- قدوة للمراهق فى كل النواحى .
- حسن المعاملة مع المراهق أيا كانت طبيعته أو حالته المرضية الإدارية .
- لا يتحكم فى المراهق فهو رحيم به لين الطبع ليس بغليظ القلب .
- يُحسن توجيه النصح للمراهق ويجعله يقبل ما يقوله له، وينزل على نصحه وحكمه دون أن تأخذ المراهق العزة أو الغرور بمركزه الوظيفى .
- ملتزم بسياسات وإجراءات المؤسسة ومسئول عن تطبيقها على نفسه وتوصيلها وتعليمها للآخرين بما فيهم مرضى المراهقة الإدارية .
- يبغى الحق كاملا دون تحريف ولا يخالف فعله وقوله الحق .
- يوضح طبيعة العمل ومعالمه وما يتسم به من جهد ومشاق وعقبات ويوضح كيفية تخطى العقبات .
- يطمئن المراهق الإدارى بأنه على الرغم من الصعوبات والعقبات فإن النجاح مضمون تماماً .
- يتحلى بالصبر ويجتهد فى تربية المراهق الإدارى على هذا الخلق .
- يعلم قضايا وأنماط المراهقين الإداريين وبصبرٍ يرسم الحل النافع للعلاج .

- يربى الناس على الثقة وعدم الشك أو التردد ويعودهم على الدقة فى أداء ما يكلفون به من أعمال.

وبعد أن يبدأ المربى فى علاج المراهق الإدارى نفسيا بالصفات السابقة يبدأ فى نقل المريض إلى مرحلة جديدة أخرى فى حياته بالمؤسسة ليجعله مميزاً متميزاً فى كل شيء.

هذه المرحلة الجديدة تحوى تغييرات فى سلوكيات عمله والتى دفعته نحو سلوكياته السابقة.

تبدأ المرحلة الجديدة بـ :

- **أن يعمل المراهق الإدارى كنموذج وقدوة إيجابية للآخرين:**

← فرجال المدير يراقبون سلوكه أيا كان سيئًا أو غير ذلك.

يبحثون عن مفاتيح تدلهم على سلوكيات ذلك الشخص المريض.

حتى ولو كانت سيئة فهم يتعاملون معها لضمان التعامل معه والبقاء فى المؤسسة.

ولكن الآن عليه أن يكون قدوة حسنة صالحة لهم.

قدوة فى كل شيء فى المظهر والسلوك والتعامل والخلق والصبر.

كل ذلك حتى ينجز عمله وليكون نموذجًا يتطلع إليه الآخرون ليقلدوه.

- **أن يخضع المراهق الإدارى ذاته للوفاء بما تطلبه المؤسسة:**

← يجب أن يسيطر هذا المريض على نفسه، على ذاته، ويجب أن ينظر لها النظرة الصحيحة، عليه أن يفتخر حين يحقق الهدف المطلوب لصالح

المؤسسة وحاجاتها، وعليه أيضا أن يعاقبها العقاب الملائم إذا ما أخفق فى شىء، المهم أن ينظر إلى ذاته النظرة الصحيحة وأن يتذكر دائما أن موقعه هذا حتما سيتركه يومًا لشخص آخر، وسيؤدى هذا الشخص أفضل منه نتيجة تراكم الخبرات والمعارف.

- **أن يتحمل المراهق الإدارى المسئولية:**

← **لابد أن** يقبل المريض الإدارى تحمل المسئولية عند الفشل وألا يلقى بالتبعية على غيره أو الظروف، عند هذا سيلقى احترامًا عميقًا من رجاله، أما إذا نكص على عقبيه وأحبط ومال إلى الانعزال عن الناس انعزل عن رجاله وبات الفشل أمرًا دائم الحدوث ولاقى الخزى والهروب من رجاله أو قفز أحدهم ليجلس مكانه ويتحمل هو المسئولية بدلا منه.

- **أن يسعى المراهق الإدارى باستمرار نحو التجديد:**

← **هذا المريض:**

لابد له أن يركز على الحاضر والمستقبل معًا لا الماضى أو الحاضر فقط.

لابد له أن يعرف ما الأحداث غير المتوقعة داخل المؤسسة وخارجها.

لابد له أن يعرف ما الإخفاقات غير المتوقعة بحيث تنبهه لحاجة جديدة أو أسواق جديدة.

لابد له أن يعرف ما نقاط الضعف والتهديدات المتوقعة.

لابد له أن يعرف تغير طبيعة عملاء المؤسسة وأسواقها وتغير المفاهيم السائدة والمعارف.

المريض الإدارى عليه أن يتحدى الوضع الراهن ويحسن الأداء باستمرار. وأن يجعل أمامه مبدأ أنه إذا حافظ على الوضع الراهن يقدره الناس ويأمن موقعه.

أما إذا جعل أمامه مبدأ أن يتحدى الوضع الراهن فإن العمل يعطيه والموارد تأتيه ويدعمه كل الرجال على كل المستويات.

■ **أن يسعى المراهق الإدارى نحو المخاطرة المحسوبة:**

← المريض الإدارى دائما لديه سؤالان كلاهما مر.

الأول: أخشى إن خاطرت فقدت الكثير وأول الخسارة موقعى، أليس كذلك؟

الثانى: كم ستكلفنى هذه المخاطرة؟

هذا خطأ يجب أن يسأل المراهق الإدارى السؤال التالى: ما هو مردود المخاطرة؟

الفرص تأتى بانتظام، ولذا فالسؤال الأساسى هو ماذا ستحقق هذه الفرص وليس كم تتكلف؟ مع العلم بأن المخاطرة المحسوبة لها سمات:

- هناك مكسب محسوب واضح إذا نجحت المخاطرة كما هو مخطط لها.
- أين الخبرات والتجارب السابقة التى يمكن أن تقول إن النجاح يمكن أن يتم لها إذا كانت الإدارة ناجحة؟
- كيف يمكن التحكم فى العيوب ونقاط الضعف؟ وتعويضها أو إيقافها أو علاجها بالتغلب عليها.

- دعم الرئيس حتى فى حالة المفاجآت غير السارة من المخاطرة.

- التفاؤل الدائم بالنجاح طالما تم الأخذ بكافة الأسباب والتوكل على الله عز وجل.

■ **أن يمتلك المراهق الإدارى لغات التواصل القوية مع الآخرين:**

⬅ هذه اللغات إن لم يمتلكها يتعلمها ويدرب نفسه على امتلاكها والتمتع بمهاراتها.

فهى من ناحية تجعله يثق فى نفسه جيداً ولا يفقد الثقة تماما فيها.

ومن ناحية أخرى تجعل من حوله يدعمونه بدءاً من العملاء وحتى رجاله المخلصين.

هذه اللغات هى:

- القراءة الشاملة للموضوعات من حيث فهم المضمون وتفسير ما بين السطور.
- الكتابة المعبرة الموجزة والبليغة المحكمة والمثيرة وبالتالى يقوم بتوصيل المعنى الذى يريده بوضوح ويجد فيها من يقرؤها مادة مثيرة.
- الحديث المؤثر حيث التمكن من المفردات والتشبيهات واستخدام اللغة.
- الاستماع الواعى الفطن الجيد.

■ **أن يستمتع المراهق الإدارى بحياة سوية يكون العمل فيها أحد المكونات :**

← ***الإدارى النشـط*** غير المريض هو الذى يفهم أنه لا يتعامل مع مصير العالم ولا يحمل نفسه أكثر من طاقتها.

← ***الإدارى النشـط*** السليم الصحيح من أى مراهقة إدارية يستمتع بحياته الأسرية وأصدقائه وهواياته و.....

← ***الإدارى الصحيح*** يستطيع أن يتواصل على نحو أفضل مع كل الناس.

← ***الإدارى الصحيح*** هو الذى يفصل اهتماماته ومشاعره بحيث لا تؤثر على العمل.

← ***الإدارى الصحيح*** هو الذى ينوع اهتماماته ويستمتع بحياته كاملة فالعمل لن ينتهى أبداً.

■ **أن يروض المراهق الإدارى المعوقات والأزمات :**

العقبات والأزمات والحوادث والكوارث

المشكلات والمعوقات

كل ذلك آت لا محالة.

وأفضل المخططين لا يستطيعون تجنب ذلك بنسبة ١٠٠٪.

والمهم هنا هو النهوض لمواجهة كل ذلك فقط :

- هدئ من روعك ومن نفسك ومن حولك.

- لا تجعل نفسك تشعر بالرعب والهلع والذعر لأن الأمور

حتى لو كانت بالغة السوء نتيجة لرعبك وذعرك سيتجمد فكرك وسيحبط تفكيرك وتصرفاتك ولن تقضى عندها على الأزمة أو الكارثة..

– افصل الحقائق عن الآراء والمشاعر وحدد:

ما الذى تعرفه؟ متى عرفته؟ ما الدليل على هذه المعلومات؟...

– أشرك من حولك من القادرين على إيجاد حلول فى هذه الأمور.

– حدد المسئوليات وابدأ بإعداد خطتك وارصد تصورها.

– لا تتهاون أو تستهن أو تستهتر بأى شىء وكذلك لا تبالغ فى كل شىء.

■ **أن يحدد المراهق الإدارى خط سيره الجديد:**

من خلال:

– الإرشاد والتوجيه والتدريب لرجاله والاستفادة منهم فهم الصف الثانى له.

– التفويض لرجاله فى المهام.

– يقيم نجاحات الرجال.

– يكسب وينتزع الاحترام من رجاله بدلاً من أن يطلبه أو يستجديه منهم.

– يدعم نجاحات رجاله

– يرحب بالطرق الجديدة للوصول إلى الهدف.

– يركز على النتائج.

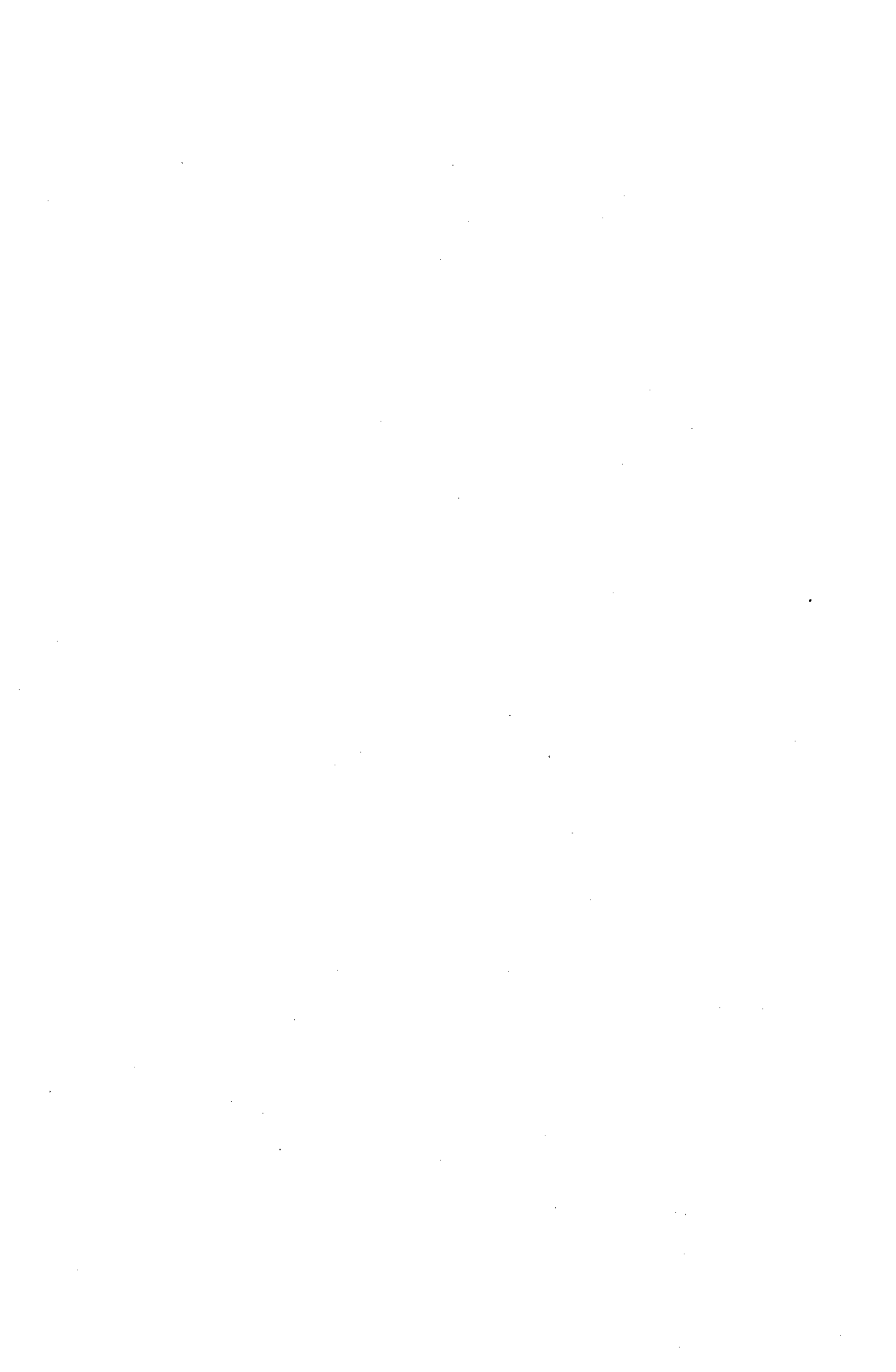
يقول «ماسلو» عالم النفس الشهير: إذا كانت الآلة الوحيدة التى تملكها هى المطرقة فإنك تميل إلى رؤية أى مشكلة على أنها مسمار، ابدأ الآن فى التخلص من المطرقة حيت لا ترى العديد من المسامير.

ولكن البداية يجب أن تكون بالتخلص من مطرقة المراهقة الإدارية. لتنتهى من مسامير عديدة تؤرق مضجعك.

وأفضل وقت للبدء هو الآن.

المعضلة الخامسة

معرفة الناس كنوز



يقول أحد الرجال: « ما من رجال يستطيعون العمل بكفاءة ما لم يعملوا فى وفاق، وما من رجال يستطيعون العمل فى وفاق مالم يعملوا بثقة، وما من رجال يستطيعون العمل بثقة ما لم تكن تربطهم معًا آراء وعواطف واهتمامات مشتركة ». تلك حكمة يعمل بها رجل فى مؤسسة لا يؤمن أغلب قادتها بهذه الحكمة. هو يكد ويكدح مع رجاله ويسير بهم نحو الهدف المطلوب وهم يجلسون خلف أبواب التكييفات فى ذروة حرارة الجو يصدرون الأوامر ويقضون فى الأمور بالجزاءات ويحلون المشكلات بالتسرع. لا اهتمام ولا رؤية ولا معاملة حسنة، إذا أرادوا تخفيض التكاليف استغنوا عن مائتى عامل وضغطوا العمل على الباقين وظلت مخصصاتهم كما هى ومكافآتهم لا تقل شيئًا صغيراً.

الإنتاج فى انحدار تام.

المعنويات فى سابع أرض.

الدمار والتخريب ينتشر بين ربوع المؤسسة.

العدد والآلات على قدر حداثتها تكنولوچيًا تُخرب ولا يُعرف لها سبب.

إنتشر الفساد فأصبح كالماء والهواء فى المؤسسة.

حتى ضاقت المؤسسة على من فيها.

جاءوا لهذا الغريب الذى يؤمن بالوفاق فى العمل والثقة والروابط والعواطف والاهتمامات المشتركة.

جاءوا له ليسألوه عن النصيحة.

بداية: شكرهم على حضورهم خاصة أنهم يبحثون عن الصلاح، فالحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها استفاد منها.

ثانيًا: بدأ يحدد لهم لماذا يؤمن بهذه الحكمة ولماذا رجاله كالكنوز الزاهية البراقة.

ثالثًا: بدأ يحدد لهم لماذا عليهم أن يعرفوا رجالهم ومساعديهم

وإلى أى مدى يتم هذا التوازن.

فكان حديثاً شيقًا خرج منه حاضروه بنصائح محددة.

كانت هذه النصائح هى....

هيا فلنستمع لها

معرفة الناس كنوز تتجدد

والإساءة إليهم كنوز تتبدد

كيف لا يعرف الرجال مساعديهم؟

كيف لا يعرف المدير رجاله؟

يعمل معه دهرًا من الزمان ويضيع وقته كيفما شاء ولا ينفق من وقته اليسير ليتعرف على من يعمل معه منذ سنوات.

يراه كل يوم ويتحدث إليه ولا يعرف شيئًا عنه سوى اسمه ووظيفته.

لماذا إذن علينا أن نعرف هؤلاء الناس؟

علينا أن نعرفهم حتى :

أولاً : تتمكن من إجراء توازن بين ما يحب الفرد وما يجب أن يؤديه من عمل :

كلما قام الفرد بأداء العمل الذى يرغبه ويحبه كما ارتفعت درجة أدائه له بشكل جيد .

وفى الواقع تحدث مشكلات الأداء السيئ للعاملين نتيجة لعدم توافق اهتماماتهم ومهاراتهم وقدراتهم مع هذا العمل .

فما بالك لو جاء لك اثنان طلبا تعديل وظائفهم لتتناسب مع ما يحبون من عمل .

الأول : طلب نقله إلى قسم يتسم بالتعامل مع المنتج مباشرة فهو يحب العمل داخل المصنع أو الورشة فاستجيب له، وبالتالى تحسن أداؤه وابتكر الجديد المفيد له أولاً ثم المؤسسة ثانياً .

الثانى : طلب نقله إلى قسم - أى قسم - المهم لا يريد أن يتعامل مع الجمهور ورُفض فحاجة العمل له فى قسم البيع لا تسمح بأن يتركه وبالتالى تحول هذا الرجل إلى لغم ينفجر فى وجه أى عميل يطلب أى شئ، أصبح أسلوبه « ضبش » فى التعامل، يسئ إلى كل الناس : نفسه ثم المؤسسة ثم العميل وتخسر المؤسسة بسببه الكثير. **من المسئول عن هذا الوضع ؟**

ثانيًا: تتمكن من التنبؤ بردود الأفعال تجاه أى شئ جديد:

هل تستطيع أن تقول لى ماذا سيكون الوضع عندما:

- تطلب زيادة عدد ساعات العمل بدون أن تعطى مقابلاً ماديًا لذلك؟
- تطلب تخفيض الأجور بنسبة........٪ نتيجة ظروف السوق الحالية؟
- تقرر الاستغناء عن ٢٥٪ من حجم العمالة الحالية نتيجة كساد الأسواق؟
- تقرر إدخال نظام عمل آلى محل النظام اليدوى المستخدم؟
- تقرر تغيير بعض مهام العمل والواجبات بحيث ينقلب الوضع الحالى رأسًا على عقب؟
- إلغاء بعض المنح الإضافية التى اعتاد العاملون أن يأخذوها لسنوات طويلة من المؤسسة؟
- تقرر الاستغناء عن أحد الرجال أصحاب النفوذ فى المؤسسة والذى له كلمة عليا على كل العاملين؟
- تتصرف تصرفًا ما يؤذى شعور الرجال معك؟
- لا توافق على استمرار أحد الرجال – أو مجموعة منهم – فى عملية استكمال التعليم العالى الخاص به؟
- تتدخل لحل نزاع أو صراع وتريق الدماء لأحد الأطراف فيه؟

للإجابة عن هذه الأسئلة أو أى سؤال آخر مهما كانت درجة صعوبته لابد من معرفة شخصية الرجال وهذه المعرفة لابد من أن تشمل الاهتمامات،

الاحتياجات، الاتجاهات، القيم، السلوكيات، الرغبات، .....

وكلما عرفت أكثر كان التنبؤ برد الفعل أفضل.

ثالثاً: تتمكن من طلب مزيد من التجديد فى الأفكار والمقترحات:

لك على رجالك حق:

مزيد من الأفكار الجديدة والمقترحات اللازمة للعمل باستمرار.

هم – أى الرجال – مصدر يجب ألا ينضب لهذه الأفكار.

ولكن ماذا ستفعل عندما ينضب هذه البئر وهذا المعين.

كيف ستحصل على أفكار رجالك إن لم تتصل بهم وتعرف كيف تحفزهم لتطلق أذهانهم نحو مزيد من التفكير؟.

كيف ستحصل على ما تريد ممن لا تعرفهم؟

رابعاً: تتمكن من التأثير على سلوكيات الرجال:

ماذا ستفعل إذا اضطررت لاتخاذ موقف ما وتطلب منك هذا الموقف التأثير على من يقوم بعمل ما سوف يتأثر بهذا الموقف؟

ستجد نفسك فى « حيص بيص ».

ماذا تفعل؟

ماذا تقول له؟

كيف ستغير له رأيه؟

هل ستتخذ طريقة الجبر والقسر؟

هل ستتخذ طريقة الود والحب والعلاقة الشخصية؟

أيًا كانت الطريقة المستخدمة لابد من خلالها معرفة الشخص حتى تستطيع أن تؤثر فيه وإلاحدث أمران خلافًا لما تريد :

الأول: رفض تغيير ما تريد أو ما ترغب .

أو *الثانى:* التأثير المضاد بدلاً من إقناعه يقنعك هو بوجهة نظر معاكسة لما تريد .

انظر أين أنت ثم قرر من المسئول عن هذا الوضع؟

خامسًا: تتمكن من توجيه وإرشاد الرجال:

التوجيه والإرشاد قد لا يشمل فقط الجزء الخاص بالعمل . فهناك أيضاً الجانب الشخصى والذى له بلاشك تأثير كبير على العمل .

فإذا ما وجدت أثرا فى الأداء فى العمل من جانب أحد الأشخاص إما أنه :

الأول: لا يعرف عمله حق المعرفة، عليك هنا أن ترشده فى كيفية أداء عمله وتساعده فى ذلك .

الثانى: يعرف عمله حق المعرفة ولكن هناك أحوالاً خاصة تؤثر على أدائه فى العمل .

أحد العاملين فى الفترة الأخيرة وُجدت فى عمله وأدائه أخطاء كثيرة ولما كان لا يهتم به أحد خاصة مديره فى العمل استمر السوء فى أدائه حتى تم تحويله إلى التحقيق تمهيداً لفصله . وعند المحقق القانونى

بالمؤسسة، وكان المحقق رجلاًيعرف كيف يفهم الأفراد، سأله عن أوضاعه الشخصية أولاً وبطريقة ودية تماماً قبل أن يبدأ التحقيق، ووجد أن للرجل مشكلة أن زوجته وضعت أخيراً ثلاثة أطفال توائم ولديه مسبقًا طفلان وأصبح الآن لديه خمسة أطفال دفعة واحدة فهو لا يعرف كيف ينام فى منزله ولا كيف يدبر نفقات هؤلاء الأطفال فى ظل راتبه الحالى ويبحث عن عمل إضافى ليدبر نفقاته و.....

فما كان من المحقق إلا أن استمع له واستطاع أن يرشده إلى مزيدمن التواؤم والتوافق مع وضعه الجديد. فاستراح جداً هذا العامل وأكمل المحقق دوره وأجل التحقيق معه بحجة أنه ليس من المناسب له اليوم وأخطره بأنه سوف يستدعيه مرة أخرى ثم اتصل بمدير هذا العامل وأخبره بما عرف عن الرجل فاندهش الرجل وأكد له أنه لم يكن يعرف ذلك الأمر من قبل ورحب بتأجيل التحقيق والصبر على العامل حتى يرى ماذا سيفعل فى الفترة القادمة وبالفعل انصلح الحال وتم ادخار جهد العامل لصالح المؤسسة وعدم التنازل عنه ببساطة.

فى مثل المواقف السابقة ماذا ستفعل إن لم تكن تعرف الرجال؟

ومن المسئول عن هذا الوضع؟

ولكن يبقى سؤال أساسى: ***إلى مدى يجب أن أعرف رجالى؟***

يجب أن تعرف الكثير عنهم خاصة الشخصى منها.

فنحن عندما نأتى إلى العمل تحضر معنا عاداتنا وأنماطنا السلوكية، فلا توجد

وظيفة منفصلة كلية عن أى اتصال إنسانى سواء بمدير أو بزميل أو بعميل، وقد أظهرت بعض الدراسات أن ٧٥٪ على الأقل من الموظفين الذى يتعرضون للفصل من وظائفهم يكون لوجود أوجه قصور فى قدراتهم على الاتصال بالآخرين من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء أى لأسباب لا ترجع إلى عيوب فى مهاراتهم الفنية. وكذلك أنت لا تستطيع أن تلغى عاداتك المتعلقة بعلاقاتك مع الآخرين؛ ذلك لأن الطرق الوحيدة التى تعلمنا من خلالها كيف نرتبط بالآخرين هى تلك الطرق التى مارسناها وتعلمناها جيداً لدرجة أننا أصبحنا نؤديها دون تفكير، بالإضافة إلى ذلك نحضر معنا إلى العمل توقعاتنا وآمالنا ومخاوفنا وطموحاتنا.

فماذا عن العادات؟

العادات : عبارة عن أنماط من التفكير والمشاعر والتصرفات والنتائج، وعلى الرغم من أن الأنماط ذاتها غير مرئية إلا أننا نرى عن قرب أوجه السلوك والتصرف التى تعكس تلك العادات وليست العادات سيئة كلها، فالعديد منها يلعب دوراً هاماً فى تمكيننا من أداء وظائفنا فى مختلف أوجه حياتنا اليومية بسهولة ويسر وبعض أوجه سلوكنا تكتسب منذ نعومة أظفارنا وفى الطفولة المبكرة.

وحوالى ٩٨٪ من سلوكنا ومما نقوم به ينتج عن عادة وليس عن الاختيار فنحن نرتديها باستمرار مثل النظارة نرى ونفسر ونقيم واقعنا من خلال هذه النظارة ثم نتصرف انطلاقاً من رؤيتنا. فقد تجد من يرى دائماً :

- الناس ومن حوله يحتاجون إليه دائماً فهم أطفال لابد من رعايتهم.
- الناس ومن حوله أهم من العمل فإذا ما قصروا لا يجب إغضابهم.

- التشاؤم هو الخيط الوحيد الذى يربطه بالحياة، فالرياح دائمًا تأتى بما لا تشتهى السفن.

ولذا فهو يخشى النجاح ويخاف من السعادة.

- العمل هو كل شئ فى الحياة فينهمك فيه وينسى أى شئ آخر.

- المسئولية والالتزام يجب أن يبتعدا عنه فهو يخاف منهما.

وفى سطور يجب أن تعرف:

- **التاريخ الشخصى له مثل**: اسم الشخص، الحالة الاجتماعية، عدد الأفراد فى أسرته وأسماء أولاده وأعمارهم.

- **أين نشأ هذا الشخص؟** فى الريف، فى أى محافظة؟

فى الصعيد، فى أى محافظة؟

فى بلد عربى، فى أى دولة؟

- **ما المدارس التى التحق بها**: حكومية، لغات، أجنبية؟

- **ما الجامعة التى تخرج فيها**: هندسة (من أى جامعة، القاهرة، بنها، الإسكندرية، . . .)؟

(هنا لأنه اكتسب سلوكيات وعادات من هذا المكان أو أخذ انطباعات عن هذه الأماكن فما انطباعاته عنها؟).

- **هل أدى الخدمة العسكرية أم لا؟ ولماذا؟**

وهل دخل إحدى الحروب وخاضها وما هى؟ وأين كان موقعه فى هذه الحرب؟

■ **ما تاريخه الوظيفى وبالتفصيل؟**

ما طبيعة الأعمال التى قام بها فى كل مكان؟

ما طبيعة الأشخاص الذين كان يتعامل معهم فى كل مكان؟

هل كان يرتاح لهذا التعامل أم لا؟

وما ردود فعله تجاه هذا التعامل إن كان لم يكن يروق له؟

■ **كيف ينظر لنفسه؟**

هل تجده عندما يتكلم يذكر دائمًا لفظ « أنا ».

هل تجده عندما يتكلم عن مرؤوسيه يقول « أنا »، « هم » أم يقول « نحن جميعًا » . . .

هل تجده عندما يتكلم يحدثك عن طموحاته الشخصية وماذا يتمنى أن يحقق؟

هل تجده عندما يغضب لا يعرف ماذا يقول أم يتمالك نفسه ويتزن؟

■ **ما اهتماماته؟**

■ **ما هواياته؟**

■ **كيف يقضى وقت فراغه؟**

■ **من هم أصدقاؤه؟**

■ **ما القيم التى يؤمن بها والمبادئ التى تمثل له أساسًا لا يمكن التخلى عنه؟**

- كيف يحل مشكلاته مع الآخرين (فى العمل وغير العمل)؟.
- ما أهدافه القصيرة والطويلة الأمد؟
- ما المعوقات التى تحول بينه وبين تحقيق أهدافه؟

(هل هو الحظ، الظروف، نقص فى مهارات لديه يعرفها ....).

- ما القوى الدافعة له للأمام؟

(هل التقدير، إحساس بالأمان، السلطة، .....)

- ما اتجاهاته نحو العمل الحالى؟

(هل يتمتع به؟ هل يكرهه؟ هل يشعر بملل وهو يؤديه...)

وبعد هذه السطور كونت فكرة مبدئية عن الشخص.

عد واعرف فى سطور تفصيلية من هو؟

من خلال:

- ما وجهات نظره نحو الناس؟

– من هم الناس الذين ينسجم معهم.

– من هم الناس الذين يصطدم بهم.

– عدد الأصدقاء الحميمين به ......

– يحب فى أصدقائه ....

- يفضل العمل مع ....

- مناقشاته (أو نواحى الجدل) مع الآخرين تدور حول.....

■ **ما وجهات نظره نحو نفسه؟**

- نقاط القوة فيه.......

- نقاط الضعف فيه ....

- فكرته عن نفسه .... (أنه شخص عظيم، أنه شخص تافه، أنه شخص طفل.......)

- الأشياء التى تقلقه ....

- أكبر مشكلاته هى ....

- الأشياء التى يحبها...........

- إنجازاته فى الحياة هى ....

- هل هذه الإنجازات كافية ....

- أسعد فترة فى حياته هى ....

- ما يرضيه فى حياته هو ....

- ما يحفزه هو ....

- يعاقب نفسه بما يلى ....

■ **كيف يرى الآخرين ؟**

- أحسن مديح حصل عليه من أقاربه وأصدقائه وزملائه في العمل كان ....

- الأشياء التي يحب أقاربه أو أصدقاؤه الأعزاء وزملاؤه المقربون أن يغيرها في نفسه هي ....

- الأشياء التي يحبها أصدقاؤه فيه ....

- الأشياء التي يكرهها أصدقاؤه فيه ....

■ **يشارك بفعالية في هوايات ورياضات هي ....**

■ **الأنشطة التي تسعده هي ....**

■ **المستقبل :**

- خطته لمزيد من التعلم أو التدريب ....

- الوظيفة التي يطمع في الترقية إليها خلال السنوات الخمس القادمة ....

- أهدافه المهنية بعد خمس سنوات هي ....

- أقصى ما يطمع إليه في مهنته هو ....

- العمل الذي يرجى تحقيقه بعد خروجه إلى سن التقاعد ....

- الأنشطة و/ أو الهوايات (الاهتمامات) التي يريد عملها في المستقبل ....

- أهدافه بالنسبة لأصدقائه ....

- أهدافه بالنسبة لعائلته ....

■ **هل يؤمن عند حل مشكلاته مع الآخرين بالمبادىء التالية؟**

١- مبدأ الانسحاب أو الهرب حيث :

* السلبية فى العلاقات.

* البعد عن الخلافات.

* الباب اللى يجى منه الريح سده واستريح.

تعرف ذلك عن طريق قناعاته بأن :

- الاستمرار أسهل من الانسحاب فى حالة الشجار مع الآخرين.

- عندما يتشاجر شخصان أمامه فإن الذى يصمت منهما فى البداية هو الأعقل.

- الذى يهرب من المشكلات يعيش ليواجه المشكلات فى يوم آخر.

- يبتعد عن الذين يختلفون معه فى الرأى.

- يتفادى الشخص المشاغب الذى يمكن أن يجعل حياته تعيسة.

- لا يوجد شىء يستحق الشجار مع الآخرين.

٢ - مبدأ الإكراه والهجوم حيث :

- إخضاع الآخرين بالقسر والقوة .
- الأولوية للأهداف الشخصية .
- النزاع نتيجته إما ربح أو خسارة .

تعرف ذلك عن طريق قناعاته بأن :

- إذا لم تستطع أن تجعل شخصا يفكر مثلك فاجعله يفعل مثلك .
- القوة تفرض رأيها دائمًا فالحق مع القوة وليس القوة مع الحق .
- المهاجم القوى يجبر الخصم على الانسحاب .
- المعارك لا يكسبها دائمًا الذين يؤمنون بالفوز .
- الهجوم خير وسيلة للدفاع .
- ضع قدميك حيث تريد أن تقف .
- هناك نوعان من البشر فائزون وخاسرون .

٣ - مبدأ اللطف فى التعامل والود حيث :

- التنازل عن حقوقى فى سبيل إرضاء الآخرين .
- العلاقات مع الآخرين أهم من الأهداف الشخصية .

- الحب والقبول عند الناس أهم من أى شىء.

تعرف ذلك عن طريق قناعاته بأن:

- الكلمة الطيبة تلين القلب الحجر.
- الكلمات السهلة تجعل الطريق سهلاً.
- اقتل أعداءك بلطف.
- الكلمة الطيبة تعمل الكثير وتكلفتها بسيطة.
- الكلمة الطيبة تحل مشكلات كثيرة.
- إذا رماك شخص ما بقطعة من الحجر فارمه بقطعة من القطن.

٤ - مبدأ المساومة حيث:

- الحل الوسط بين الود والوداعة وبين الإكراه والهجوم.
- التنازل بمكر عن بعض المطالب.
- الغاية تبرر الوسيلة.

وتعرف ذلك عن طريق قناعاته بأن:

- اللى يدوس لى على طرف أدوس له على طرف.
- نص العمى ولا العمى كله.
- الصفقة العادلة تمنع الشجار.

- السن بالسن والعين بالعين.
- يمكن كسب الأصدقاء عن طريق معروف صغير.
- الحصول على بعض المكاسب أفضل من الخروج صفر اليدين.
- عندما يقوم كل من الطرفين بتقديم تنازلات معقولة يمكن التوصل إلى حل مناسب.

٥ - مبدأ المواجهة والتكامل حيث:

- رؤية الخلاف على أنه مشكلة تبحث عن حل.
- رؤية الخلاف على أنه شيء طبيعى بحاجة إلى حل.
- إعطاء قيمة عالية للعلاقات مع الآخرين وفى نفس الوقت للأهداف.
- عدم الرضا أو الهدوء حتى يمكن الوصول إلى حل للخلاف الذى يقع.

تعرف ذلك عن طريق قناعاته بأن:

- هيا نجلس ونتفاهم.
- الحقيقة تكمن فى المعرفة وليس فى رأى الأغلبية.
- ما حدش يعرف كل حاجة ولكن كل واحد ممكن يساهم باللى يعرفه.

- إن الذى يفرط فى حقوقه لا يتوقع من الآخرين أن يحافظوا عليها.

- اعرض مشكلاتك بوضوح وواجهها مباشرة حتى تصل إلى أفضل الحلول لها.

- الصراحة والصدق والثقة يمكن أن تحرك الجبال.

- يمكن عن طريق البحث المتواصل أن نصل إلى حلول مناسبة لخلافاتنا.

سؤال أساسى آخر: ما المناخ الملائم لمعرفة الرجال؟

تعرفك على الرجال جيد.

تفهمك لهم ولما يريدون ممتاز.

ولكن *هل يمكن لهم أن يخبروك بما تريد؟*

ممكن ولكن فى حالة أن توفر لهم مناخًا مناسبًا داخل العمل يشجع ويدعم من الصراحة الشخصية بين الطرفين، هذا المناخ مطلوب له:

أولاً: القبول:

لا بد من الحصول على قبول الآخرين لك حتى يتعاونوا معك ويتآلفوا لك. فإذا وصلت لهم فكرة أنك تقبلهم كأشخاص وبالتالى يتولد لديهم شعور إيجابى وقوى يصبحون صرحاء معك وأكثر رغبة فى التعاون.

ويحدث القبول من خلال :

- حسن انتقاء الكلمات .
- نغمة الصوت الدافئة .
- الأفعال الحسنة .
- أن تكون موجوداً عند الحاجة إليك .
- أن تستجيب للآخرين ولا تتجاهلهم .
- أن تساعد فى حل المشكلات بدلاً من توجيه اللوم أو العتاب .
- أن تقبل أفكار الآخرين بدلاً من النقاش أو المجادلة أو النقد .
- أن تشارك بالأفكار والمشاعر والمعلومات بدلاً من من الاحتفاظ بها لنفسك .
- أن تظهر الاهتمام الحقيقى بالآخرين بدلاً من الظهور بمظهر غير المكترث أو عدم الاهتمام .
- أن تتحدث بنعمة صوت منخفض بدلاً من النغمة المرتفعة الشاذة والحادة .
- أن تظهر من تعابير الوجه الاهتمام والابتسامة بدلاً من العبس والتجهم .
- أن تستخدم إيماءات منفتحة ناعمة بدلاً من الإيماءات المغلقة والدفاعية .

القبول لا يعنى أنك يجب أن تقبل كل عمل من أى شخص بغض النظر عن كونه جيداً أم لا



لا بد من توفير مناخ يسمح للرجال بالشعور بالراحة للإفصاح لك عنهم وذلك من خلال جعلهم يشعرون أنك تدعمهم، وترتبط فى الواقع رغبة الفرد فى الإفصاح لك مباشرة بمقدار دعمك له.

ويتم ذلك من خلال :

- القدرة على حل المشكلات التى تواجه الفرد.
- التفتح للأفكار التى يطرحها الفرد.
- التعاطف مع مشاعر وأحاسيس الشخص الآخر وإبداء المشاركة الوجدانية.
- نقل أحاسيس بالمساواة بين المدير والمدار فى التعامل وعدم وجود فروق فالكل واحد.
- نقل الأفكار والمعتقدات بأن كل الناس تختلف فى إدراكها للأمور، وبالتالى تختلف الرؤية لأى موضوع باختلاف الشخص وإدراكه واتجاهاته.

ثالثاً: الثقة:

الركن الأخير للمناخ المريح الذى يشجع الاتصال والتعاون **يجب أن** يشعر الرجال بأنه يمكن الثقة بك قبل أن يكونوا صرحاء معك

هذه الثقة لا تعنى الثقة الكاملة وإنما خطوة على الطريق.

فماذا تعنى الثقة؟

الثقة أساسًا هى الاعتقاد بأنه لا بد أن تكون صريحًا وصادقًا وأن أى شىء يتم الإفصاح عنه بثقة سيعامل بشكل صحيح ولن يستخدم فى إحراج الآخرين، أو السخرية منهم أو المناورة معهم، ولن يتم اتخاذ أى رد فعل انتقامى بسبب الإفصاح عن شىء ما. كما تعنى الثقة أنك لن تحط من قيمة الشخص لإفشائه شيئًا ما.

ويتم كسب الثقة من خلال:

- **الاتصال**: يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين المدير ورجاله، وذلك لنقل وتلقى المعلومات حيث يتم توضيح القرارات والسياسات وكل شىء. ويجب أن تتم عملية الاتصال على المستوى الجماعى بين المدير ورجاله (كفريق) وعلى المستوى الفردى (كأشخاص).
- **الدفاع** عن الرجال والاهتمام بحياتهم الشخصية ومستقبلهم الوظيفى والعملى حتى ولو كان خارج المؤسسة.
- **الاحترام** المتبادل بين الطرفين ومن أهم مظاهر الاحترام التفويض للمرؤوسين يليه فى الاهتمام الاستماع لهم.
- **العدالة** وأساس العدالة الموضوعية وعدم الانحياز خاصة عند تقييم الأداء وإقرار المكافآت والزيادات والترقيات.

- الاستقرار فى السلوك وعدم التقلب بحيث يسهل على العاملين التنبؤ بالتوقعات والاعتماد عليها ويرتبط بهذا أن تحافظ على وعودك وترسخ مصداقيتك.
- الكفاءة والمهارة الفنية والإدارية فالمرؤوس لا يرتاح للعمل تحت قيادة تنقصها الكفاءة، فالكفاءة تثير الإعجاب والثقة بالمدير.

- بناء الثقة لا يتم بين عشية وضحاها، بل يتم تدريجيًا من خلال سلسلة من التجارب والخبرات الإيجابية بين المدير ورجاله.

- الثقة قد تهدم فى لحظة واحدة إذا ما أقدم المدير على عمل يؤدى إلى فقدان الثقة به.

فى النهاية يجب أن تكون نجمًا فى التعامل مع رجالك

وللنجم مواصفات:

النجم جميل: يجب أن تعتنى بهندامك، فليس هناك من يحب العمل مع مدير سيىء المظهر

النجم تاريخ: يجب أن تكون لك رسالة وهدف ويجب الالتزام بها على مدار تاريخك.

النجم أمين: يجب أن تكون أميناً مع الجميع بدءاً من نفسك فالنجم أمين ويعطى على قدر طاقته ونوره.

النجم متألق: يجب أن تكون متدرباً باستمرار فتألق النجم فى تدريبه حتى أصبح الإتقان من طبيعته.

النجم لا يسطع وحده: يجب أن تهتم بمن حولك، مساعدوك هم أولى من حولك فهو عينك وأذنك وساعدك.

المعضلة السادسة

الإصرار على المركزية حتى آخر العمر
وشح فى التفويض حتى آخر نفـس



المهندس / محمد رئيس مجلس إدارة مصنع العلمين لصناعة الأثاث الراقى أوكل إلى صديق عمره المهندس / إبراهيم مهمة إدارة المصنع فى كل شىء ليتفرغ هو إلى باقى أعماله الأخرى، سارت الأمور طبيعية لمدة تكاد تقترب من عام كامل. ولكن لوحظ فى الفترة الأخيرة ترك حوالى ٩٠٪ من العمالة ومرة واحدة العمل بالمصنع وذهبوا لمصنع منافس، حجم الأعطال زاد، المشتريات زادت، المردودات بسبب سوء الصناعة لا حصر لها، المخازن تعمل ليلاً ونهاراً فهى مليئة عن آخرها بالمنتجات، . . . . .

تناقش المهندس / محمد مع المهندس / إبراهيم مدير عام المصنع فى هذه الشئون، فساق له من الأسباب ما جعله يطمئن أن هذا هو حال السوق المصرى فى الآونة الأخيرة واكتفى المهندس / محمد بهذا الأمر ولم يسمع لآخر من المصنع. ولكن الأحوال فى الأفق تنذر بمزيد من الخسائر فالكهرباء فقط متأخراتها تكاد تصل إلى نصف مليون جنيه ولا توجد سيولة ومن الممكن أن تتأزم الأمور ويُغلق المصنع.

هداه الله – المهندس / محمد – أن يلجأ إلى أحد المتخصصين لعله يفسر له ماذا يحدث قبل فوات الأوان.

زار هذا الشخص المصنع وجلس مع المهندس / إبراهيم لمدة ساعات طويلة يستمع له، خرج من هذا الاستماع بعده نقاط :

- يرى م. إبراهيم أن الإدارة فردية منذ نشأته، فمن الممكن له أن يدير أى عمل مهما كان.

- كل الأمور التى فى المصنع تسير بمعرفة رجل واحد فقط هو م. إبراهيم حتى أن العامل المسئول عن النظافة والضيافة لا يخدم إلا م. إبراهيم فقط وم. محمد فى حالة وجوده بالمصنع.
- م. محمد رئيس مجلس الإدارة يرى كل الأمور بعين م. إبراهيم فقط ولا عيون أخرى معه.

وطلب هذا المتخصص أن يجلس مع بعض العاملين والإداريين وتمت الاستجابة لطلبه، فجلس مع حوالى عشرين شخصًا من إدارات مختلفة: حسابات، مخازن، شئون عاملين، إنتاج،صيانة، مشتريات..... ووجد العجب.

خلاصة العجب: مركزية فى كل شيء من قبل م. إبراهيم تكاد تصل إلى ٩٨٪ فى كل مناحى وشئون العمل بالمصنع.

أعجب العجب: أبلغ المتخصص م. محمد رئيس مجلس الإدارة بما يراه من مركزية شديدة تضر بالعمل ولكنه للأسف أبدى استياءه مما يسمع فهذا غير صحيح، فالتفويض يتم وبطريقة بالغة الدقة.

خلاصة أعجب العجب: قامت شركة الكهرباء بالحجز على المصنع لحين سداد ديونه المتأخرة.

المهندس/ محمد فى إيطاليا الآن هاربًا من متأخرات أخرى عليه بسبب المصنع.

المهندس/ إبراهيم: يسير فى الشوارع يقول إنه من الممكن له أن يدير حركة ومملكة الشحاتين بيد من حديد.

تعال معًا لننظر هذا الحدث الفريد عن المركزية والتفويض ومملكة الشحاتين والملك الجديد لها.

المركزية: هى الاحتفاظ بالسلطات جميعًا فى يد شخص معين أو مستوى إدارى عال بحيث لا يتاح لباقى الأشخاص أو المستويات أن تتصرف إلا بناء على تعليمات من ذلك المستوى أو بعد موافقته.

أما اللامركزية فهى موقف يتسع فيه نطاق التفويض فى السلطة أو تمنح فيه سلطات أصلية لمستويات أدنى وفقًا لما يُسمح به فى تنظيم الشركة.

فالمركزية إذن تعنى الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى الإدارة العليا فى اتخاذ كل القرارات المنظمة للعمل. أما اللامركزية فتعنى العكس أى توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجرى العمل الفعلى.

الواقع العملى يقول إنه ليس هناك مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة ولكن هناك مواءمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق وانطلاق فى العمل.

ولكن يبقى سؤال : إلى متى ستظل تتمتع بكل هذه المركزية فى العمل؟

ألن تحال إلى التقاعد فمن يحل محلك عندها؟

ألن تموت فإلى من تركت من يسير دوران العمل؟

ألن تحاسب على تركك ثغرة لم تصنع من يقف عليها؟

بل ستحاسب أمام الله عز وجل عن هذا.

أليس فى رسول الله ﷺ أسوة حسنة عندما ربَّى كوادر تحل محله تلى أمر الدعوة إلى الله.

إذن لابد من إعداد رجال يتولون المهمة من بعدك.

ولذا مطلوب تفويض الغير للعمل من الآن.

فالمرء الذى يقبض على شيئين فإن أحدهما دائمًا ينزلق من قبضته فما بالك بما هو أكثر من ذلك؟

ولكن داخليًا تكره التفويض لماذا؟

- الخوف من فقدان سيطرتك على الأمور.
- الخوف من ضياع الوقت لأنه لا يثق فى أداء المهام على نحو جيد من قبل معاونيه.
- الخوف من فقد القوة والنفوذ والتحكم وبالتالى ربما يفقد المنصب.
- الخوف من ضياع التقدير المادى والمعنوى.
- الخوف من تحمل عبء اللوم وحده إذا ما أخطأ المفوض إليه فى المهمة.
- عدم الثقة فى الآخرين فهم ليسوا أهلاً لهذه الثقة.
- حب أداء العمل بنفسك.

ولكن لابد من التفويض لماذا؟

بالنسبة لك كمفوض:

- سوف تتفرغ لمهام عملك الأساسية وتركز فيها وتعطى لها الجديد.
- سوف تتجنب مزيدا من التوتر والإرهاق وضغط العمل والآثار المترتبة عليها.
- استخدام أفضل لوقتك وحياتك وبالتالى نتائج أكثر.
- سوف تكتسب خبرات جديدة فى مهام جديدة بدلاً من الروتينية التى اعتدت عليها.
- سوف تكسب حب وولاء رجالك جزاءً لثقتك بهم.

بالنسبة للمفوض إليه:

- سوف تتاح له الفرص لتنمية قدراته من خلال التعلم والتدريب على ممارسة مهام أكبر.
- سوف تتاح له الفرص لإثبات قدراته وليصعد نحو مزيد من الرقى والترقى.
- سوف يشعر بالرضا فى عمله نتيجة اتخاذه قرارات وتمتعه بالمرونة والتصرف دون ضغوط تحكمية.
- سوف تسهم فى حفز المرؤوس معنوياً بإشباع حاجات إنسانية له مثل الوصول إلى الاحترام والتقدير وتحقيق الذات.

بالنسبة للشركة أو المؤسسة :

- سوف ينشأ مناخ تنافس يحفز المفوض إليهم على تحسين وتجويد الأداء .
- سوف يتكون صف ثان مؤهل لقيادة المؤسسة ويمكن الاعتماد عليه فى التوقيت المناسب .
- يمكن مقارنة الرجال بناء على درجة تقدمهم بمعايير موضوعية وليست شخصية .
- يمكن تحسين جودة عمليات صنع القرارات .
- يتم زيادة السرعة فى اتخاذ القرار بشكل عام بدلاً من تصعيد الموقف لأعلى مستوى نتيجة المركزية .

كيف ستفوض؟

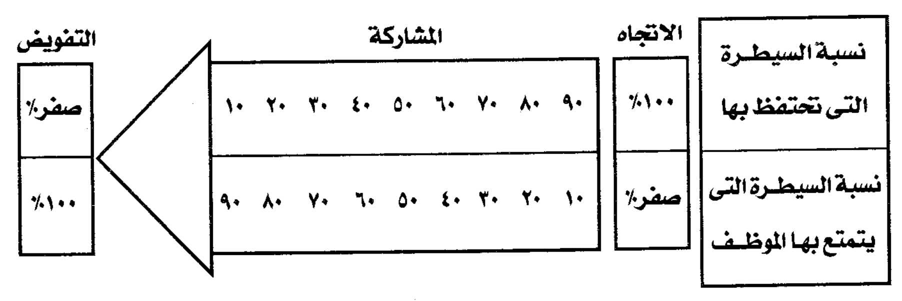
الهدف من عملية التفويض هو أن يتمتع مرؤوسوك بالاعتماد على النفس والاستقلال فى أداء أعمالهم اليومية، وهذا معناه أن يتوفر لدى كل موظف المعرفة والمهارات والسلطة والمسئولية اللازمة لأداء عمل محدد . وينبغى على الموظفين التعرف على وحدة العمل الذى كلفوا به، على أساس المدخلات المستعملة ومصدرها وماذا يتم بشأنها والمخرجات المرحلية أو النهائية . ويجب أن نتوقع من الموظف اتخاذ كل القرارات الروتينية المناسبة مثل القرارات المتعلقة بمعدل العمل والجودة .

من البديهى أنه لا ينبغى لك أن توكل جانبًا من العمل فوراً إلى موظف حديث العهد بالعمل، إذ يحتاج الموظف الجديد إلى بعض الوقت لاكتساب المعرفة والمهارات اللازمة للأداء على هذا المستوى من التفويض. وتحتاج أنت أيضًا إلى بعض الوقت لاكتساب الثقة فى رغبة ومقدرة الموظف على تحمل المسئولية لأداء الأعمال الموكولة إليه حسب المعايير المناسبة. التفويض الكامل إذن هو هدف يجب أن تسعى إليه تدريجيًا.

وهناك ثلاثة مستويات للتفويض هى[1] :

* المستوى الأول: فوض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل لكن اترك للموظف بعض الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة.
* المستوى الثانى: فوض على أساس ما يجب عمله واترك للموظف الحرية فى اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التى يتم بها العمل.
* المستوى الثالث: فوض على أساس ما ينبغى تحقيقه من أهداف واترك للموظف الحرية فى تحديد ما ينبغى عمله وأسلوب الأداء ومعدله. وكذلك مدى الجودة التى يتم بها العمل.

(١) المصدر، ماريون إى هاينز، إدارة الأداء.



مدى السيطرة ونسبة ومستوى التفويض

المستوى الأول للتفويض:

هذه هى نقطة البداية نحو تحقيق التفويض الكامل. يناسب هذا المستوى الموظفين ذوى النضج الوظيفى المنخفض نسبياً. يقتصر التفويض الحقيقى هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة، بمعنى تحديد ما إذا كان العمل المنجز يرقى إلى مستوى الحد الأدنى المقبول من الجودة. ويمكنك فى هذا المستوى أن تخبر مرؤوسك عما يجب أداؤه من أعمال وكيفية هذا الأداء.

للتحرك نحو مزيد من التفويض يمكنك أن تخبر مرؤوسك عما يجب عمله وتعطيه الفرصة لتقديم اقتراحات عن كيفية الأداء. والنتيجة أن يكون هناك مناقشة تنتهى إلى اتفاق بينك وبين هذا المرؤوس عن كيفية أداء العمل.

بعد ممارسة التفويض على هذا المستوى لفترة من الزمن سوف يظهر بوضوح مستوى قدرات الموظف. عندما تتضح قدرات ورغبة الموظف فى تحمل مزيد من المسئولية يكون من المناسب التحرك إلى المستوى الثانى من التفويض.

المستوى الثانى للتفويض:

يوفر المستوى الثانى مزيداً من الحرية والفرص للموظف. يناسب هذا المستوى الموظفين ذوى النضج الوظيفى المرتفع نسبيًا فى نظرك. يسمح هذا المستوى من التفويض للموظف أن يقرر كيفية أداء العمل وبأى معدل يجب أن يتم العمل للالتزام بالمواعيد المحددة وإلى أى مدى يتطابق العمل مع مستويات الجودة الموضوعة.

وكما هو الحال فى المستوى الأول فإنك تتمتع بكل مجال السيطرة والتأثير المتوفر فى المستوى الثانى غير أن هذا المجال مقصور على القرارات المتعلقة بما يجب عمله، يمكنك أن تخبر مرؤوسك عما يجب عمله أو يمكنك مناقشة ما يجب عمله والتوصل إلى قرار مشترك بينك وبين مرؤوسك فى هذا الشأن، أو يمكنك أن تسأل مرؤوسك عما يجب عمله وتحتفظ لنفسك بحق الموافقة قبل التصرف.

يمكن أن تدور المناقشة على المستوى الثانى من التفويض حيث يمارس المدير درجة عالية من السيطرة والتأثير.

عليك أن تستمر فى ممارسة التفويض على المستوى الثانى حتى تستوثق من مقدرة ورغبة الموظف فى الأداء بالمستوى المطلوب، بعد ذلك يحين الوقت للانتقال إلى المستوى الثالث للتفويض.

المستوى الثالث للتفويض:

هذا هو هدفك، وهو أن تصل بمرؤوسيك إلى الوضع الذى يتحملون فيه مسئوليات العمل اليومى بدون تدخل منك. ويصبح هذا المستوى من التفويض

ملائمًا عندما يحقق الموظفون مستوى عاليًا من النضج الوظيفى، ومع ذلك فإن هذا المستوى العالى من النضج المطلوب لنجاح التفويض على المستوى الثالث قد يمنعك من تحقيق هذا الهدف مع جميع مرؤوسيك وذلك لسببين:

- يقلل التسرب الوظيفى ودوران العمالة من معدل النضج فى مجموعة العمل.
- ينقص بعض الأفراد النضج الشخصى، من حيث تحمل المسئولية أو الثقة فى النفس، لتحقيق هذا المستوى من التفويض.

يُمنح الموظف فى المستوى الثالث جانبًا من المسئولية والحرية لصنع القرارات فى نطاقها، لا يزال لديك الفرصة لمناقشة وتوجيه واعتماد الأهداف المراد تحقيقها، لكن باستثناء الأهداف، يقرر الموظف ما يجب عمله وكيف. بالإضافة إلى ذلك يجب عليك أن تساند هذه القرارات التى اتخذها المرؤوس سواء كانت هذه القرارات هى الأفضل أم لا فى نظرك. ويعنى هذا أنه يجب أن يكون لديك الرغبة فى التخلى عن بعض سلطتك وفى استطاعة مرؤوسك أداء عمله بشكل أفضل إذا تمتع بحرية التصرف فضلاً عن إخضاعه للإشراف الدقيق.

يمكنك أثناء توجهك نحو هدف التفويض الكامل أن تنوع من درجة السيطرة والتأثير التى تمارسها. غير أنه من خصائص هذا المستوى من التفويض أن تركز على ما ينبغى تحقيقه. يوفر هذا المدخل الحرية للموظف فى تحديد ما يجب عمله لتحقيق ما اتفق عليه من نتائج.

لا تنس عند التفويض أن :

- تمنح السلطة المناسبة للمفوض إليه.
- ألا ينتج أى خلل بالتوازن فى الأمور والمهام نتيجة نقل السلطة.
- تدرب من ستفوض إليه السلطة على استعمالها قبل تفويضها إليه نهائيًا.
- توفر نظامًا فعالا للاتصالات والمتابعة والرقابة بحيث يمكنك التأكد دومًا من حسن استخدام السلطة المفوضة.
- تساعد هذه العملية على تحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة على وجه أفضل.

متى تفوض؟

تفوض عندما تجد الرجال الذين يتحملون العبء، ولكن كيف تعرفهم؟

◇ اعرف رجالك بالتفصيل وحدد نقاط قوتهم وضعفهم:

- **من** منهم يحب التحدى والإثارة؟
- **من** منهم يحب الأعمال الروتينية؟
- **من** منهم يحب إعطاء تفاصيل دقيقة عن العمل؟
- **من** منهم يحب العمل المكتبى؟

■ ﷲ منهم يعطى الجديد باستمرار؟

◇ حدد طبيعة الأعمال التى تنوى تفويضها وما هى الصفات المطلوبة لمن ينفذ المهمة.

◇ وفق بين مهارات الفرد والمهام المطلوبة.

◇ حدد طريقة التفويض التى ستتبعها معه.

◇ أعطه المهمة وابدأ فى المتابعة حسب ما يتراءى لك.

ماذا سوف تفوض؟

◇ المهام الروتينية.

◇ المهام التى تستهلك وقتك.

◇ المهام التى يستطيع رجالك القيام بها.

◇ المهام التى تثير التحدى لدى رجالك.

◇ المهام التى يمكن تدريب رجالك للقيام بها.

◇ المهام التى تثير اهتمام رجالك.

◇ المهام التى يمكن أن ترضى رجالك.

ماذا تفعل عندما تفوض؟

تأكدت من رجلك أنه مهيأ للتفويض عليك الآن بـ:

◇ تحديد المهمة موضع التفويض بشكل واضح وقاطع والهدف منها.

◇ تشاور مع رجلك فى المهمة ورؤيته لتنفيذها.

◇ تأكد من تفهم رجلك للمهمة والنتيجة المستهدفة وتاريخ الانتهاء.

◇ اتفق معه على الأولويات وتوقيت البدء.

◇ سجل اتفاقك مع رجلك كتابة للتذكرة.

◇ اعهد له بالسلطة التى تكافىء مسئوليته عن التنفيذ.

◇ أبلغ زملاء الرجل والمعنيين بالأمر بالمهمة والسلطة المفوضة للرجل.

◇ تابع وقيم بموضوعية.

◇ ستظل كرئيس مسئولاً دائمًا عن نتائج أعمال هذا الرجل، فالسلطة إذا كانت تفوض فالمسئولية لا تفوض.

لا تفوض أبدًا:

■ القرارات الاستراتيجية التى تنصرف آثارها إلى أجل زمنى طويل وترتب تكلفة كبيرة ويتسع نطاقها لتؤثر فى عدد كبير من الرجال أو العملاء أو الرأى العام.

■ القرارات المتعلقة بتغييرات جوهرية فى نظم وأساليب العمل.

■ القرارات التى تحتاج لأن تتخذ بسرعة استجابة لمتغيرات بيئية أو عالمية أو محلية كبيرة وخطيرة.

■ القرارات الخاصة بتخصيص استثمارات أو موارد مالية أو / وبشرية أو / ومادية.

- القرارات الخاصة بمعالجة انحرافات كبيرة فى مسار الشركة أو المؤسسة أو فى أداء بعض شاغلى المناصب العليا.
- القرارات التى يجب الحفاظ على سريتها.
- القرارات التى تتعلق بالروح المعنوية والانضباط.
- القرارات التى تتعلق بتقييم الأداء.
- القرارات التى لا تعرفها أو لا تفهمها حتى تستوعبها جيدا.
- القرارات المملة أو غير الهادفة أو غير الضرورية.

عندما يتم تفويض المسئولية إليك:

ستكون أنت فى بعض الأحيان المستفيد من تفويض المسئولية من قبل رئيسك، تدبر بعض الخطوات التى يمكن اتخاذها لتسهيل التفويض إليك. هدفك فى هذه الحالة أن تكون شريكا نشطا متميزا فى عملية التفويض وكذلك الاستعداد لإطاعة الأوامر.

يعتمد التفويض الناجح لك أو لأحد مرؤوسيك على الرغبة والاستعداد:

- قبول مسئولية تأدية الواجبات المكلف بها.
- العمل فى حدود السلطة المفوضة.
- تقديم أفضل أداء ممكن لصالح فريق العمل.
- قبول مسئولية ما تحقق من نتائج.

بالإضافة إلى هذه المتطلبات سوف تساعدك القواعد التالية فى إجادة دورك فى عملية التفويض :[1]

١- خذ المبادرة:

يجب أن تأخذ المبادرة فيما يتعلق بمقدار ومستوى التفويض الذى يحدده رئيسك لك بدلا من أن تتخذ موقفا سلبيا فى هذا الشأن، إن ما يمنع الناس من المبادرة فى الغالب هو الاعتقاد فى أن التفويض ينساب دائما من أعلى إلى أسفل الخريطة التنظيمية، فى حين يصدق هذا فيما يختص بالسلطة والمحاسبة فليس هناك ما يمنع من طلب مزيد من المسئولية.

يجب عليك بعد ذلك المبادرة فى التوصية بالنتائج التى ستحاسب عليها. إنك أحد أفضل مصادر المعلومات فيما يتعلق بما يمكن إنجازه فى مجال مسئولياتك. استخدم هذه المعلومات لتحدد وظيفتك بدلا من أن يحددها لك شخص آخر.

أخيراً خذ المبادرة، عند مناقشة التفويض مع رئيسك للتأكد من معالجة هذا الأمر بدقة. إنك على دراية بالأسلوب الصحيح للتفويض الفعال وقد لا يكون رئيسك على نفس هذا المستوى من الدراية. استخدم معرفتك بهذا الأمر للتأكد من توصيل التوقعات الواضحة وأنه سيكون لديك سلطة كافية للمضى فى تحمل مسئولياتك وأن هناك مواعيد تتفق عليها لمراجعة الأداء.

(١) المصدر: ماريون إى هاينز، مرجع سابق.

٢- لا تحمل نفسك أكثر مما تطيق:

من المخاطر المحتملة التى تواجه المديرين الجدد على وجه الخصوص، الاتجاه إلى تحمل أكثر مما يطيقون. يعتبر هذا من الأخطاء الشائعة الناتجة عن رغبة المدير فى الأداء الجيد وإرضاء رئيسه. قد يؤدى بك هذا الشغف إلى تحمل قدر غير واقعى من التفويض.

ولكى تتفادى هذه المغالاة فى تحمل المسئولية انظر فى التفويض المقترح من جميع الأوجه. هل أنت مؤهل للأداء الجيد على هذا المستوى من التفويض؟ هل التوقيت مناسب وواقعى على اعتبار ما أنت مكلف به من أعمال أخرى؟ هل تتوفر لك الموارد الكافية: بشرية ومادية ومالية وتسهيلات؟ يجب المناقشة والبت فى أى أسئلة تتعلق بهذه الأمور قبل أن تقبل التفويض. إذا فعلت غير ذلك فإنك تمهد لموقف محكوم عليه بالفشل.

٣- قرر التغذية المرتدة التى تحتاجها:

لكى تتأكد من إنجاز النتائج بنجاح يجب أن تكون هناك متابعة دورية لهذه النتائج. إنك فى أفضل موقع لمعرفة ما تحتاجه لمتابعة عملياتك، لا تأخذ فقط بما يوفره لك نظام المعلومات. اقض بعض الوقت مع الإدارات التى توفر المعلومات وتوصل معهم إلى تحديد ما تحتاج من معلومات من حيث الشكل والتكرار.

٤- ضع رئيسك فى الصورة (أطلعه على الأمور):

يصبح إجراء رفع التقارير عادة جزءاً من التفويض المتفق عليه. وإن لم يكن فعليك أن تستوضح توقعات رئيسك فى هذا الشأن. بالإضافة إلى ذلك هنالك

أحداث معينة يجب أن تصل إلى علم رئيسك حين حدوثها بصرف النظر عن جدول التقارير الدورية. وبشكل عام يجب رفع تقارير عن الآتى:

- الموقف بالنسبة لمجالات المسئولية الرئيسية مشتملا على مقارنات للنتائج الفعلية مع النتائج المخططة للعناصر الحساسة مثل جداول العمل والإيرادات والنفقات وحجم الإنتاج.
- النتائج النهائية المحققة مع المقارنات المناسبة بين ما هو مخطط وما هو فعلى.
- الإجراءات التى توصى بها لتصحيح الانحرافات عندما لا تتحقق الخطط بما كان متوقعاً.
- المشكلات غير المتوقعة والتوصيات لمعالجتها.
- الحيرة أو عدم التأكد فيما يتعلق بمدى التفويض أو السلطة المطلوبة لتأدية المسئوليات المفوضة.
- التوصيات لتحسين وظيفتك أو إدارتك أو المؤسسة ككل.

٥- نفذ ما أنت مسئول عنه:

نفذ ما وكل إليك من مسئوليات فى حدود مستوى السلطة المفوضة إليك، ترتكز قيمتك كعضو فى فريق العمل إلى حد بعيد على ما تنجزه من نتائج بنجاح، كن راغبا فى تكريس وقتك وطاقتك للوصول إلى هدفك.

تجنب إغراء اتباع سبيل الضعف مثل انتحال الأعذار لتبرير القصور فى الإنجاز أو محاولة تعديل الأهداف لجعلها أسهل فى الإنجاز، أو إعادة مسئولية اتخاذ

القرار فيما يتعلق بمسائل حيوية معينة إلى رئيسك. من المهم أن تقدم المقترحات فى أكمل صورة ممكنة، موضحا الملابسات والعواقب، بدلا من تقديم مقترحات مبدئية قد تكون أو لا تكون نتاج تفكير وتدبير.

٦- العمل المتكامل:

العمل المتكامل هو دراسة لمشكلة - وعرض الحل لها - بواسطة موظف بشكل يمكنك بسهولة من الموافقة على «التصرف الكامل».

مسئوليتك أنت كمرؤوس أن تبحث عن التفاصيل بنفسك ولا تسأل رئسيك إن لم يكن ذلك ضروريا، استعن بغيرك من الأفراد إذا لم يكن فى مقدورك تحديد هذه التفاصيل بنفسك.

يلجأ الموظف حديث الخبرة فى معظم المشكلات إلى استشارة رئيسه عما ينبغى عمله، ويحدث هذا أكثر عندما تكون المشكلة صعبة ويكون هذا مصحوبا بالإحساس بخيبة الأمل. يبدو فى هذه الحالة أنه من الأسهل كثيراً أن تسأل المدير عما يجب عمله ويبدو أيضا أنه من السهل على المدير أن يقدم الإجابة عن هذه الأسئلة. يجب عليك مقاومة هذه النزعة.

إنه من عملك أن تشير على رئيسك بما ينبغى عمله، لا أن تسأله عما يجب عمله، يحتاج المديرون إلى إجابات وليس إلى أسئلة! إن عملك أن تدرس وتحلل وتدقق ثم تعيد الدراسة والتدقيق حتى تحصل على تصرف واحد مقترح، على أن يكون أفضل تصرف من بين الحلول التى بحثتها، على رئيسك عندئذ فقط أن يوافق أو يرفض.

لا تلغى متطلبات « التصرف الكامل » إمكانية إعداد مسودة لبعض المشكلات لكن لا ينبغى أن تكون هذه المسودة فكرة نصف مدروسة، كما لا ينبغى أن تكون هذه المسودة وسيلة لنقل عبء القرار إلى المدير. يجب أن تكون هذه المسودة على أكمل وجه ممكن بدون أن تتخذ الشكل النهائى المنمق.

قد ينتج عن طلب « التصرف الكامل » مزيد من العمل للموظف لكنه يمنحك حرية أكثر، ويحقق هذا شيئين:

- حمايتك من الأفكار غير الناضجة والمذكرات المطولة والتقارير الشفهية العفوية.
- تمكين من لديه فكرة حقيقية من توصيلها إلى من يهمهم الأمر.

اختبر سلامة عملك بطرح هذا السؤال على نفسك: « إذا كنت أنا المدير، هل أكون راغبًا فى توقيع الأوراق التى قدمتها والمراهنة بسمعتى المهنية على كونها صحيحة؟ » إذا كانت الاجابة بلا، استرد ما قدمته وأعده مرة أخرى لأنه ليس عملا كاملاً بعد.



- ◇ **طابق** مستوى التفويض مع مستوى نضج الفرد.
- ◇ **انقل** لرجالك ولمرؤوسيك ما لديك من معلومات تتعلق بالعمل الذى وكلته إليهم.
- ◇ **وافق** على معدلات أداء مناسبة للمسئوليات المفوضة.
- ◇ **امنح** السلطة الكافية لإنجاز المسئوليات المفوضة.
- ◇ **ضع** نظاماً للرقابة لتكون على دراية بتقدم الأعمال.
- ◇ **وفر** التدريب والدعم حتى يصل رجالك ومرؤوسوك إلى المستوى الثالث من التفويض.
- ◇ **قف** إلى جوار رجالك ومرؤوسيك عندما يتصرفون فى حدود السلطة المفوضة لهم حتى ولو كان هذا التصرف لم تكن تفعله أنت شخصيا.
- ◇ **لا** تفوض بشكل اعتباطى ولا تبالغ فيه.
- ◇ **لا** تكن مفوضاً مستبداً.
- ◇ **لا** تثقل رجالك ومرؤوسيك بالأعمال.
- ◇ **لا** تنسب لنفسك إنجازات حققها رجالك ومرؤوسيك.
- ◇ **قم** بإعداد خطة بديلة فى حالة ما إذا فشلت المهمة مع رجالك وحاول مرة أخرى معهم فى مهمة أخرى ولا تيأس.

المعضلة السابعة

قالب طوب (روتين)



مؤسسة عريقه قديمة

- **حققت نجاحات لم يسبق لها مثيل عند نشأتها منذ سنوات مضت.**
- **دار الزمان ولحق بالرفيق الأعلى أغلب مؤسسيها.**
- **بقي من الرعيل الأول للمؤسسة حفنة من الرجال مخلصين صامدين على أسس ومبادئ نشأة المؤسسة.**
- **جيل جديد دخل للمؤسسة بأفكار جديدة وروح تطوير وتطور جديدة ملائمة للعصر الحالي.**
- **خلاف لا شك نشأ بين الأجيال.**

- كنا فيما سبق نقوم بكذا وكذا ولن نقوم إلا به الآن ← حديث القدامى.
- ولكن الأمور تغيرت؛ الأشخاص تبدلت،الزمان تزحزح للأمام ← حديث المعاصرين.
- حتى ولو كان هذا الحديث صحيحا - وهو صحيح فما علاقة ذلك بعراقة مؤسستنا فهي ما زالت في الوجود ← حديث القدامى.
- نعم هي ما زالت موجودة ولكن من الممكن أن تندثر لو لم تتطور ← حديث المعاصرين.

نحن نعني بالتطور هنا الحفاظ على هويتنا ولكن بتغيير الأساليب.

نحن نعني بالتطور هنا الحفاظ على سماتنا ولكن بتغيير خطط العمل.

نحن نعنى بالتطور هنا الحفاظ على منهجيتنا ولكن بتغيير فى أسس الرقابة والمتابعة والإشراف.

نحن نعنى بالتطور هنا عدم التمسك بروتينية معقدة طالما يمكننا أن نجعلها بسيطة ومرنة.

أن نكون رجالاً بحق نتشرف بانتمائنا إلى هذه المؤسسة.

صراع بين قالب طوب أو حجر صوان وبين جيل جديد يؤمن بالتطور والتطوير مع ا لحفاظ على هويته الأساسية.

إنها روح للتقدم فى ظل جدار يتمسك بكل ما هو عتيق قديم بال لا يستحق وأكثر من ذلك يعوق تنفيذ المسيرة.

إن قالب الطوب أصبح هشًا وينذر بأن يُسقط البناية على ساكنيها.

إن أوان المنغصات أصبح فى كل حركة ومطلب وطلب يتم من خلال أروقة المؤسسة.

آن الأوان لكى يتم التغيير.

لكى تتحرك المياة الراكدة لتصبح جارية مع المستقبل المعاصر.

إنها حركة تحرير جديدة داخل ثكنات عسكرية تسكن المؤسسة منذ زمن طويل.

فهل تنجح حركة التمرد العسكرى لصالح المؤسسة؟

أم تنفجر قوى الروتين فى إقصاء المصلحين الجدد.

هذا الشخص الروتينى أو البيروقراطى تجد أهم خصائصه السلوكية:

- هارب دائم من المسئولية وتحملها مع ميل دائم لتمييعها.
- متمسك بالإجراءات واللوائح الرسمية العقيمة وبحرفية القوانين وبالتالى جمود وعدم مرونة.
- ليس لدية الرغبة فى تفويض السلطة ويميل إلى المركزية فى أداء الأعمال والواجبات.
- متطرف فى مركزية الأداء مما يؤدى إلى صعوبة اتخاذ القرار - أى قرار - دون الرجوع إلى رئيسه المباشر فى كل صغيرة وكبيرة نتيجة عدم رغبته فى تحمل المسئولية.
- راغب فى السلطة ويبحث عنها ليستأثر بها كمظهر من مظاهر القوة.
- ليس لديه رغبة فى تطوير أسلوب العمل مما يجعله روتينى الأداء يتصف بالتكرار والملل والبطء فى التنفيذ.
- قاتل لحماس وابتكار الموظف الجديد.
- مدافع عن أسلوب أدائه الحالى.
- ينشىء نقاط اختناق مستمرة تؤدى إلى تباطؤ العمل وربما توقفه تماماً.
- حياء الفرد ومهابته لمديره.

هذا عن الشخص أما المؤسسة أو الشركة الروتينية فتجد أهم سماتها الرئيسية لها[1]:

- التدرج فى السلطة.
- التأكيد على أهمية التنظيم الرسمى.
- التحديد الواضح والدقيق لمجال ونطاق السلطة والمسئولية الرسمية لكى مستوى إدارى .
- التزام المرؤوسين بقوانين ولوائح وقواعد العمل الرسمية وتنفيذ الأوامر الصادرة إليهم من الرؤساء.
- يقوم المدير بإصدار القرارات والأوامر وتبليغها للمرؤوسين من خلال قنوات الاتصال الرسمية.
- التأكيد على أهمية التخصص وتقسيم العمل عند تحديد الواجبات وشروط شغل كل وظيفة.

- ضرورة توافر المقدرة على الأداء أى أن يتوخى فى الشخص الذى يشغل أى وظيفة المؤهلات والشروط الواجب توافرها لشغل الوظيفة.

- يعمل الفرد فى مجال وظيفى محدد طوال حياته الوظيفية حتى تنتهى.
- يتصف سلوك الفرد بالروتين مع التمسك الحرفى باللوائح والقوانين.
- الاعتماد على التقارير كوسيلة لتقييم الأداء ومتابعة نتائج التنفيذ.
- مقاومة المرؤوسين لعمليات الإصلاح والتطوير الممكن إدخالها على أساليب العمل لتطوير الأداء.

---

(١) المصدر: د. محمد عثمان إسماعيل، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، ١٩٩٢م.

- ضرورة تسجيل كل القرارات والأوامر والسياسات حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
- التركيز على الجوانب المادية للعمل مع تجنب الاعتبارات والعلاقات الاجتماعية والعاطفية عند أداء الفرد لواجباته المكلف بأدائها.
- الدراسة الدقيقة الفاحصة والمتأنية لكل موضوع على حده بغض النظر عن سرعة التنفيذ.
- يتعلم الأفراد أعضاء التنظيم الروتينى ما يلى:
  - طريقة وأسلوب كتابة التقارير لمجرد استكمال إجراءات ومراحل العمل بغض النظر عن موضوعية محتويات التقارير.
  - الرقابة والإشراف المباشر على الأفراد مما يجعل الجميع فى حالة حذر دائم وترقب خشية الوقوع فى خطأ.
  - المجاملة والوساطة والمحسوبية والنفاق.

ثم بعد

ألم يأن أن يتم تغيير هذا الشخص وهذه المؤسسة.

ألم يأن أن يتم تطوير هذا النظام بالكامل (أفراداً ومؤسسات).

يتم هذا عن طريق توضيح الجانبين: الجانب الروتينى، الجانب المرن.

والوصول إلى بناء تنظيمى يسمح للأفراد والمؤسسة أن يتحركوا نحو أكبر قدر من المرونة دون الإخلال أو التفريط.

الوضع الروتيني:

- يلتزم رجاله (رؤساء ومرؤوسين) بالسلوك الرسمى للتنظيم والمفروض عليهم ولذا ينظمه قواعد ولوائح العمل الرسمية والتى تحكم نظام العمل وأسلوب الأداء عند وضع وتنفيذ الأهداف والسياسات وبرامج العمل وعند أداء كل فرد الواجبات والأعمال الملتزم بأدائها.

مطلوب:

توافر قواعد العمل ولوائحه الرسمية بجانب التفاعل الاجتماعى بين الأفراد فى التنظيم وما يترتب عليهما من سلوك رسمى وغير رسمى فى وضع نظام العمل وأسلوب الأداء بما يسمح بالمرونة الكافية عند وضع وتنفيذ الأهداف والسياسات وبرامج العمل وعند أداء الأفراد والجماعات للأعمال والواجبات المكلفين بأدائها.

الوضع الروتيني:

- يرتبط بمبدأ التدرج فى السلطة ويترتب على ذلك:
  - تحديد المستويات الإدارية الوظيفية التى يتكون منها التنظيم.
  - التحديد الواضح لخطوط السلطة والمسئولية ونطاقها.
  - تحديد نوع وطبيعة الوظائف التى يشملها التنظيم.
  - العمل وفقًا لسلوك رسمى ذى نمط معروف ومنظم ووفقًا لقواعد ولوائح ملزمة لجميع الرجال.
  - كل الرجال خاضعون لقواعد المؤسسة ولوائحها ونظم العمل بها.

مطلوب:

- عدم اعتبار مبدأ التدرج فى السلطة هو الأساس فى كل الأحوال ولكن حسب الأولويات والظروف.
- اعتبار السلوك الرسمى وغير الرسمى أساسًا فى التعامل داخل المؤسسة لأن الاثنين يصدران من سلوك بشرى واحد (فردى أو جماعى) وله أثره الواضح على العمل.
- تفاعل كل الرجال معًا لإنجاح وتحقيق الهدف المطلوب وفقًا لقواعد ومبادئ العمل حتى ولو تعارضت مع الأهداف الخاصة والرغبات الشخصية.
- توافق كل الأهداف والرغبات الخاصة بالمؤسسة والخاصة بالأفراد حتى يعمل الفرد ليحقق كل ما يريده دون تنازع داخلى بين رغباته ورغبات المؤسسة وما يريده هو وما تفرضه عليه المؤسسة.

الوضع الروتينى:

تعتبر المقدرة على الأداء من الشروط الأساسية لشغل الوظائف ويترتب على ذلك:

- التطبيق الدقيق لمبدأ التخصص الوظيفى الذى يعنى تحديد اختصاصات وواجبات كل وظيفة وشروط شغلها ونطاق السلطة والمسئولية لها.
- ترتبط المقدرة بالوظيفة وبالتالى تعتبر العوامل التنظيمية هى الإطار الأساسى للعمل بالمؤسسة والمؤثرة فى قدرة الفرد على الأداء الفعال والمتميز.

- تباين سلوك الرجال تجاه المؤسسة فهو :

- **شخص ذو سلوك سلبى** ← منفذ للأوامر فقط.
- **شخص ذو سلوك انعزالى** ← لا يرغب فى التفاعل مع الآخرين.
- **شخص ذو سلوك محايد** ← يرتبط بالعمل المكلف بأدائه ويظل فى عمل مستمر طوال اليوم مع قناعته بالوظيفة التى يشغلها، بالرغم من انخفاض فرص التقدم والترقى والحمد لله على كل حال (يؤس ويأس).
- **شخص ذو سلوك إيجابى** ← يدخل فى تفاصيل العمل ويراعى الدقة بغض النظر عن نوعية العمل الذى يؤديه ويتصف بالرتابة والبطء فى التنفيذ والروتينية.
- **شخص ذو سلوك معاون** ← يميل إلى عدم معارضة السلوك الرسمى والاندماج مع وفى شخصية المؤسسة

- الترقية بالأقدمية لأن الكفاية والمقدرة مرتبطة بالوظيفة لا بالفرد شاغل هذه الوظيفة.

مطلوب:

عدم اعتبار المقدرة على الأداء هى الأساس فى كفاءة الوظيفة والمؤسسة لأسباب عديدة منها :

- وجود اختلافات فردية بين الأفراد مما يترتب عليها اختلاف فى الأنماط السلوكية.

- ترتبط المقدرة على الوظيفة بالرغبة والقدرة على أداء هذه الوظيفة وبالتالى مهاراته وزيادتها وقدراته على تحسين هذا الأداء من عدمه.

- سلوكيات مثل:

■ **الشخص المعاون** ⟵ يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ويتفاعل معها نتيجة توافر القدرة والرغبة على العمل.

■ **شخص إيجابى** ⟵ يدخل فى تفاصيل العمل ويجدد بها ومن أدائه مع مرونة تامة ويسر دون الإخلال مع قبول أعمال تمثل تحديًا لقدراته.

- وضع الشخص المناسب فى العمل المناسب لقدراته ومهاراته وطموحاته.

الوضع الروتينى:

المؤسسة نظام مغلق لا تخرج عن كونها بناء هرميًا ماديًا يعطى خدمات أو يستفيد ماديات وأرباحًا.

مطلوب:

مؤسسة ذات نظام مفتوح على المجتمع ذات نسيج اجتماعى يتفاعل مع الناس ويتأثر ويؤثر فيهم.

الوضع الروتينى:

رقابة وإشراف مباشر ولصيق حيث:

- ضرورة قيام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر والتعليمات التى تصدر إليهم من مديرهم بغض النظر عن قبولهم أو عدم قبولهم لها.

- ضبط المرؤوس يعمل عملاً خاطئًا لمحاسبته وعقابه.

مطلوب:

- نظام كفء فى الاتصال.
- تدفق فى المعلومات إلى جميع الأفراد.
- توجيه وإشراف غير مباشر لحفز المرؤوسين على تنفيذ الأوامر والتعليمات المنظمة للعمل.
- ضبط المرؤوس يؤدى عملاً سليمًا صحيحًا دون خلل لمكافأته وليس لإهدار دمه.

الوضع الروتينى:

القائد هنا:

- قائد بحكم المنصب والمركز الوظيفى الرسمى له وطبقًا لمبدأ التدرج فى السلطة.
- يعترف به إذا ما تم اختياره بطريقة رسمية.
- مركزى فى أدائه.
- لا يؤثر فى رجاله إلا من خلال الأوامر والتعليمات الرسمية حيث يتم اتخاذ القرارات من القمة.
- معروف حدود وظيفته ونطاق سلطاته ومسئولياته.
- عبارة عن رئيس عمل لمجموعة من الأفراد (ملاحظ أنفار خلف الرجال بالعصا).

- يفتقد عنصر التأثير فى رجاله لاعتماده على القوة الرسمية فى مزاولة عملية القيادة مما يؤدى إلى انخفاض الروح المعنوية لهم.

مطلوب:

قائد :

- يؤثر فى رجاله ليس بحكم المنصب ولكن بسلوكه وقدرته على التأثير فى المواقف المختلفهة.
- يتفاعل مع رجاله ويعمل على استقرار نظم وقواعد العمل بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وأعضائها جميعًا بشكل متكامل ومتناسق.
- يشارك رجاله فى وضع وتحديد الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات وبشكل جماعى.
- يرفع الروح المعنوية للرجال بما يجعلهم فريقًا متماسكًا فى اتجاه الهدف العام للتنظيم المرغوب تحقيقه.
- يحقق ا لاتصال بين كل الأفراد ويعاونهم على فهم الوسائل المناسبة والخاصة بالعمل.
- يختار أساليب عمل مرنة ويعاونه من معه من رجاله على التكيف مع المواقف المتعددة والمتنوعة التى تواجههم.
- يوازن بين الإنتاج وحاجات الأفراد حتى يدرك الفرد أن قائده والعمل يمنحاه الرضا النفسى والوظيفى فيزداد ارتباطًا به وبالعمل.

- يجعل الجميع:

- ■ يناقش ما يهم الجميع.
- ■ يفهم الجميع.
- ■ يدرك أن الفرد فى فكره وليس فى منصبه أو سلطته.
- ■ يركزون على الأهداف .
- ■ يتيح المعلومات للجميع.
- ■ يتلاشى التذمر وعدم الرضا.

الوضع الروتينى:

السلطة تنساب من أعلى لأسفل فقط.

مطلوب:

السلطة تنساب من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى وفى ضوء القواعد المنظمة للعمل.

الوضع الروتينى:

هناك انفراد عند اتخاذ القرار ويرجع هذا إلى المركزية والتصرفات الفردية للمسئول.

مطلوب:

إشراك الجميع فى اتخاذ القرار حيث لا مركزية عند أى مسئول، فالخطأ إذا ما وقع هو خطأ الجميع.

الوضع الروتينى:

استخدام الحافز المادى، أو الحافز النفسى والمعنوى (نتيجة عدم وجود المادى) لحث العاملين على بذل المزيد من الوقت والجهد .

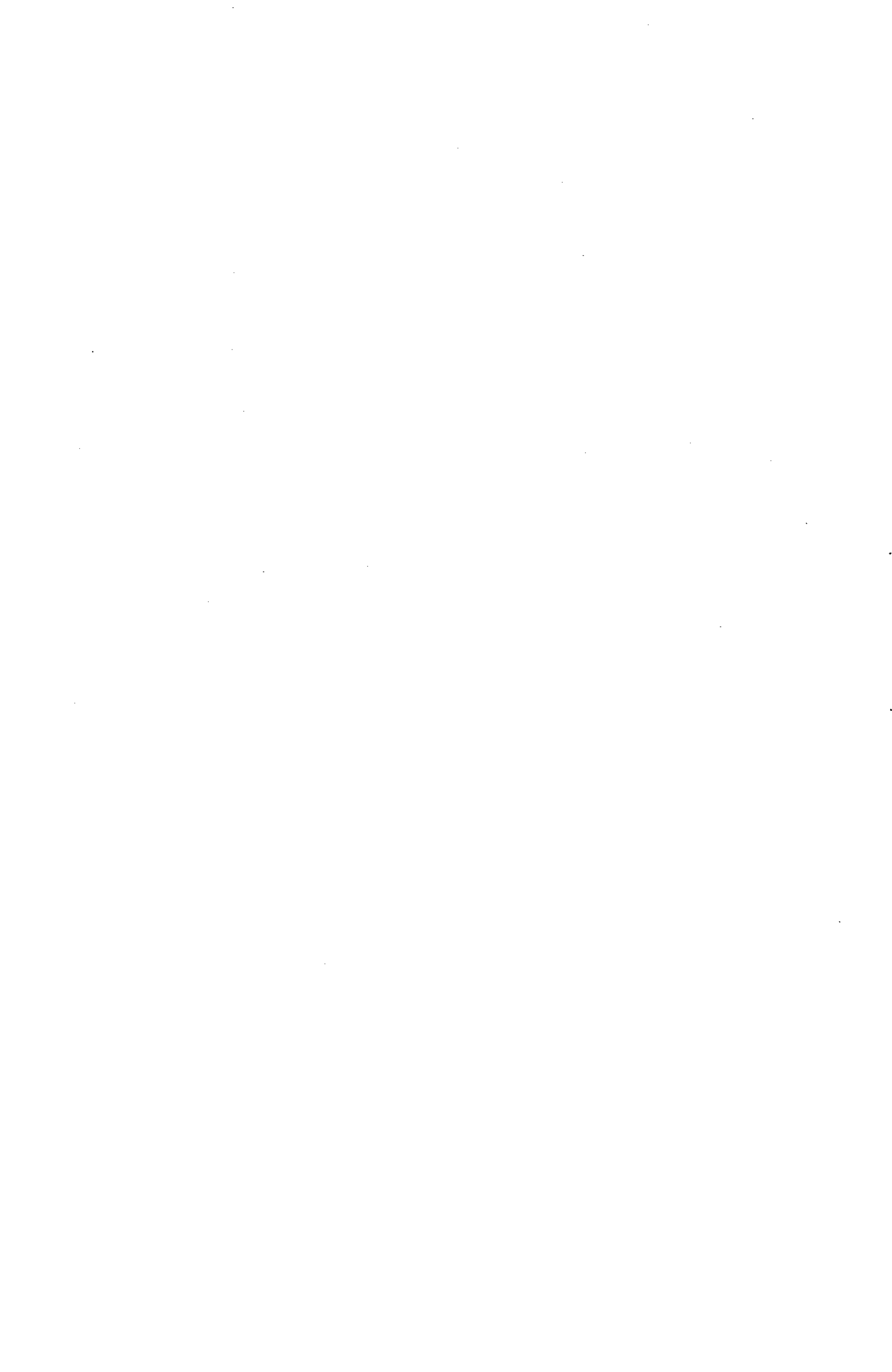
مطلوب:

استخدام الحافز المادى والنفسى والمعنوى (حتى فى حالة وجود المادى) لحفز الرجال على بذل المزيد من الوقت والجهد فى الأداء.



المعضلة الثامنة

حديث الإفك بين العاملين



ما أشبه الليلة بالبارحة

مؤسسة الإسلام فى نشأتها فى سنواتها الأولى تتعرض لشائعة عظيمة نالت من السيدة عائشة رضى الله عنها زوج الرسول ﷺ . وحتى الآن تتعرض كل المؤسسات وعلى اختلاف نوعياتها وتباينها لشائعات منها ما يقضى على المؤسسة - وأحيانًا دولة - ومنها من ينال من المؤسسة نيلاً عظيمًا يُضعف من كيان المؤسسة ووجودها فى المجتمع الخاص بها . ومنها من يمر مرور الكرام فتصبح ذكرى شائعة تعرضت لها المؤسسة ولم تتأثر بها تمامًا .

البداية فى المؤسسة

- **شائعة**، كلام عن نية المؤسسة فى خفض نسبة الأرباح الموزعة سنويًا بمقدار ٥٠٪ تقريبًا . زاد الكلام فى الطرقات وعلى المكاتب وفى ممرات الإنتاج وداخل المخازن .
- **وصل الأمر** للإدارة العليا فلم تحرك ساكنًا فإن هى إلا شائعة وتمر كما مر من قبلها الكثير .
- **ولكن** حدث جديد ، الفساد يزداد فى المؤسسة وهكذا يقال فلا دليل واحد على فساد ولكنه كلام دون دليل .
- **لماذا** إذن لا يعطوننا حقوقنا القليلة ويأخذون الباقى لهم يتصرفون فيه كيفما يشاءون .
- **لا**، لن نسكت على هذا أبدًا، ألا يكفيهم ما تمر به البلد من ركود وتعثر

ونقص فى السيولة لا، لن نسكت.

- **لا**، سوف تسكتون فأنتم جبناء ولن تحركوا ساكنًا، أنتم مطية لمن يقود هذه المؤسسة.
- **سخونة، توتر**.
- **احتلال** من العاملين للأماكن الحيوية بالمؤسسة.
- **امتناع** عن العمل، اعتصام، إضراب.
- **تخريب**
- **تدخل** أمنى سافر ضد المخربين والمندسين وسط العمالة الوطنية.
- إصابات **خطيرة**، وفيات، ....
- **روح** معنوية منكسرة.
- **حريق** فجأة فى أماكن مختلفة والسبب مجهول.

البداية: شائعة بسيطة لم يتم الالتفات إليها.

النهاية: نهاية مؤسسة كانت متميزة يومًا، ولذا كان حرص الرسول ﷺ على العلاج السريع والشافى.

فما أشبه الليلة بالبارحة ولكن العلاج يختلف

ما أشبه الليلة بالبارحة

قديمًا تعرض المجتمع الإسلامى بأسره وقائده رسول الله ﷺ لشائعة أثرت فيه وفى المسلمين قاطبة. وتأتى أهمية هذه الشائعة – حديث الإفك – من خلال

الآثار الجسيمة لها حيث أثرت فى نفوس ضعيفى الإيمان وبلبلة أفكارهم وتشكيكهم فى نزاهة الرسول ﷺ ونقاء عرضه الكريم بل وعرض أعظم بيت فى الإسلام وهو بيت أبى بكر الصديق رضى الله عنه باعتبار أن عائشة رضى الله عنها بنت أبى بكر رضى الله عنه.

إن هذه الشائعة لم تنل من شخص عادى بل نالت من شخص الرسول ﷺ. كما لم تنل من حياته العامة بل خاضت فى أدق أسرار وخصوصيات بيته وأهله ﷺ والتشكيك فى صدق رسالته وسلامة قيادته النبوية للمسلمين.

وكذلك يفعلون فى المؤسسات.

يطلقون الشائعات.

يتأثر بها ضعيفى النفوس وقليلى الثقة فى قائدهم ومديرهم.

تتبلبل أفكارهم.

يتشككون فى أعمالهم.

يُزيدون فى الدمار.

تتأثر سمعة القادة والمديرين.

وبالتبعية تتأثر سمعة المؤسسة.

وكانت البداية: إطلاق الشائعة.

مخربو النفوس وضعفاؤها يبحثون عن أى شىء ليطلقوا من خلاله سهام السم. فكان أو يكون أى شىء.

استصحب الرسول ﷺ زوجه عائشة رضى الله عنها فى غزوة بنى المصطلق وبينما الجيش يتحرك فى طريق عودته إلى المدينة بعد النصر كانت عائشة رضى الله عنها ذهبت بعيداً لقضاء حاجتها ثم اكتشفت أن عقدها قد انفرط فرجعت تبحث عنه حتى وجدته فتأخرت وكان الجيش قد تحرك دون أن يعلم أحد بغيابها فلما رجعت لم تجد أحداً فمكثت مكانها حتى يفتقدوها فيعودوا إليها.

وبينما هى منتظرة غلبها النوم فتلففت بجلبابها وملاءتها ونامت وبعد فترة وجيزة مر بها أحد الصحابة المجاهدين وهو صفوان بن المعطل السلمى حيث كان يسير وراء الجيش يتابعه فإن وجد متاعًا ترك أو سقط جمعه لأصحابه، فلما وصل صفوان المكان رأى سواد إنسان نائم فعرفها حين رآها وقد كان يراها قبل نزول آية الحجاب فتملكته الدهشة وتلا قوله تعالى: ﴿**إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ**﴾ وردد الآية مراراً حتى استيقظت عائشة رضى الله عنها وغطت وجهها بجلبابها وتقسم أنه ماكلمها بكلمة ولا سمعت منه كلمة غير استرجاعه وتلاوته للقرآن حتى أناخ راحلته وتأخر عنها حتى ركبت ومشى على قدميه وهو يقود الراحلة حتى أوصلها إلى الجيش.

وكانت البداية، شرارة الشائعة:

١- تهامس الناس باتهام السيدة عائشة رضى الله عنها بصفوان بن المعطل.

٢- فرصة سانحة لزعيم المنافقين عبد الله بن أبى ابن سلول للنيل من رسول الله ﷺ فأشاع هذا الاتهام زوراً وانتشرت النار فى الجيش قبل وصوله إلى المدينة.

وكذلك يفعلون :

يتهامسون بأن المدير أو أحد المسئولين لديه مصالح خاصة لدى أحد الأفراد خارج المؤسسة. يلتقط البداية حاقد ناقم ليبث سمومه لتنتشر الفتنة ويساء إلى الرجل فتلوكه الألسنة.

ومن المؤسف أن ينخدع بهذا بعض الرجال الصالحين فى المؤسسة ويتناقلون ما يقوله مطلق الشائعة والمستفيد منها وهؤلاء السذج فى غفلة عن مكائد ومؤامرات ومناورات هذا الرجل الذى يستهدف بها المؤسسة بأن يروجوا لهذه الشائعة فيقعوا فى حبائل هذا الإفك وذلك البهتان.

وللأسف هؤلاء السذج يكونون مشهورين بالتقى والصلاح والعمل الجاد والدءوب.

وكان من هؤلاء :

- مسطح بن أثاثة.
- حسان بن ثابت.
- حمنة بنت جحش.

تورط هؤلاء وخاضوا مع الخائضين وانخدعوا بكلام المنافقين

موقف مطلقى الشائعة

كعادة البشر منهم من يعيش آمنا ومنهم الحاقد يبطن الحسد ويظهر الرضا، كل همه إثارة الفتن وإطلاق الأكاذيب، يحاول بلبلة الأفكار والاستقرار من داخل

المؤسسة ليفرق الصفوف ويمزق الوحدة وله فى ذلك أفكار وأساليب خبيثة فى الدس والمناورة والتآمر ضد مسيرة المؤسسة ونجاحاتها.

وكذلك كان المنافقون وموقفهم من حادثة الإفك.

- كانوا يخافون من الإسلام وانتشاره.

- هم حاقدون عليه بسبب انتصاراته.

- خرجوا مع الرسول ﷺ للحرب من أجل التضليل فإذا انهزم المسلمون أسرعوا بالعودة شامتين وإذا انتصروا تظاهروا بالفرح طالبين بنصيبهم من الغنائم.

- اغتاظت قلوبهم للنصر على بنى المصطلق.

- تظاهروا بالفرح واغتاظوا أكثر عندما تزوج الرسول ﷺ إحدى الأسيرات وهى ابنة الحارث زعيم بنى المصطلق، فأطلق المسلمون كل الأسرى تكريمًا للمصاهرة النبوية مما أدى لدخول كثير منهم فى الإسلام.

- توعدوا المسلمين وعلى رأسهم الرسول ﷺ للنيل منهم جميعًا.

فكانت الشائعة.

لابد من أسباب لإطلاق الشائعة.

أسباب داخلية أكثر منها خارجية.

إنها الدوافع وما يكمن فى النفوس وباطنها.

ابحث عن الأسباب داخل المؤسسة.

ابحث عن النفوس السيئة والتى تبطن فى المؤسسة تهدم بدون أن تراها عين وتتخفى بثياب مختلفة.

موقف المتضررين من الشائعة:

الطبيعى أن يتضرر أحد من الشائعة داخل المؤسسة حتى ولو كانت بسيطة تافهة، فما بالك لو كانت عظيمة كحادثة الإفك، فكان المتضررون مثل:

- **السيدة عائشة رضى الله عنها :**

هى ابنة الصديق أبى بكر حدثت لها هذه الشائعة، وهى بنت السادسة عشرة من عمرها وتتهم فى أعز ما يمس المرأة فى شرفها، وتتهم فى وفائها وإخلاصها لزوجها والذى تؤمن به رسولاً ونبيًا. عندما سمعت ما يقوله الناس عنها سقطت مغشيًا عليها من الغم والحزن ولا تجد ما يثبت براءتها إلا الله عز وجل. ترى الناس ما بين مصدق للشائعة وآخر لا يملك أن يدافع عنها.

فأصبحت لا يرقأ لها دمع ولا تكتحل بنوم، تستمر فى البكاء. حتى أبواها لا يعرفان ماذا يفعلان. وهذا هو شأن الضحية دائمًا الكل يتنحى عنه بعيدًا؛ المصدق والمكذب.

حتى لم تجد إلا قوله تعالى: ﴿**فَصَبْرٌ جَمِيلٌ وَاللَّهُ الْمُسْتَعَانُ عَلَىٰ مَا تَصِفُونَ**﴾ [يوسف: ١٨]

- **الرسول ﷺ :**

كان لهذا الأمر أثر بالغ فى نفس الرسول ﷺ لا بصفته زوجًا لعائشة رضى الله عنها فقط بل لما أحدث هذا الحديث من بلبلة فى صفوف المسلمين وزعزعة ثقة

البعض فى رسالة الإسلام والنيل من شخصية الرسول ﷺ والتشكيك فى نبوته وصدق رسالته.

وفى ذات الوقت لا يملك دليلا على البراءة، وكان يعيش فى تلك الفترة الحرجة فى حالة قلق شديد وكان فى لهفة ينتظر نزول الوحى ليكشف الحقيقة واستمر هذا الأمر شهراً وتشاور الرسول ﷺ مع المحيطين بعائشة فسأل:

- أسامة بن زيد.
- على بن أبى طالب.
- زينب بنت جحش زوجه وابنة عمته.
- جارية عائشة (بريرة).

وهذا هو شأن القائد والمدير، عليه أن يتيقن ويسأل من حوله عما حدث ومن أهم المقربين للحدث ثم يعلن رأيه بعد ذلك.

وهذا ما فعله الرسول ﷺ فبعد أن أثنى أسامة بن زيد وإصرار بريرة على تزكية السيدة عائشة وهى أدرى الناس بها مع تزكية زينب بنت جحش لها، كل هذا شجع الرسول ﷺ أن يخرج إلى المسجد ويصعد إلى المنبر ويقول:

«يا معشر المسلمين من يعذرنى من رجل - وهو عبد الله بن أبى ابن سلول - قد بلغنى أذاه فى أهلى؟ فوالله ما علمت على أهلى إلا خيراً. ولقد ذكروا رجلاً - يقصد صفوان بن المعطل - ما علمت عليه إلا خيراً وما كان يدخل على أهلى إلا معى...»

● **صفوان بن المعطل:**

من المسلمين الذين حسن إسلامهم، صحابى جليل جاهد فى سبيل الله حق جهاده، كان له دور فى غزوة بنى المصطلق، اختاره الرسول ليقتفى آثار الجيش الإسلامى لاستقامته وأمانته، وُضع فى بؤرة اتهام ظالم، ولا يملك دليلا على إبراء ساحته.

لم يكن أمامه إلا التحلى بالصبر لعل الله يحدث بعد ذلك أمرًا، فيكشف الغمة ويبرئ موقفه أمام رسول الله ﷺ وأمام أبى بكر رضى الله عنه والد السيدة عائشة وأمام المجتمع الإسلامى كله.

● **أبو بكر الصديق رضى الله عنه:**

صدم الرجل الكريم الوقور فقال والألم يعتصره: «والله ما رمينا بهذا فى الجاهلية أفنرضى به فى الإسلام» وعندما تلجأ له عائشة ابنته ترجوه أن يشرح موقفها لرسول الله يجيبها بحيرة وألم: والله ما أدرى ما أقول لرسول الله.

فهو من ناحية عليه أن يقف بجانب الرسول مخففًا من وقع هذه الأزمة ومواسيًا له ومشاطرًا إياه همومه وأحزانه إلا إن للموقف حساسية جعلته فى حرج شديد وخجل أشد.

وكذلك أيضًا كان موقف أم عائشة رضوان الله عليهم أجمعين

● **المجتمع الإسلامى:**

شهر كامل فى المجتمع الإسلامى بتجربة شاقة أحدثت بلبلة وشك وارتياب وقلق واضطراب بين الصفوف. فالأقلية الحاقدة المتظاهرة بالولاء وتتحيّن الفرصة

للمؤامرة المسمومة لتمزيق وحدة الصف أحدثت أزمة نفسية هائلة فانقسم المجتمع الإسلامى إلى قسمين:

- فئة مؤمنة صادقة الإيمان لم تتأثر بهذه الشائعة المزيفة ازدادت إيمانًا مع إيمانها وقويت ثقتها بالرسول ﷺ وأهل بيته الكرام.
- فئة مؤمنة مخدوعة بكلام المنافقين، استمعت لهذه الشائعة وساعدت على ترديدها سواء بطريقة مقصودة أو غير مقصودة فزادت من ضخامة الشائعة وفظاعتها.

واستمر المجتمع الإسلامى فى أزمة حتى نزل الوحى الذى برأ عائشة رضى الله عنها.

والآن ماذا بعد حديث الإفك فى عهد الرسول ﷺ:

يوجد حديث إفك فى كل مؤسسة.

- شائعة مغرضة.
- يطلقها مروجون ضعيفو النفوس طالبو المصالح الخاصة.
- يهدفون إلى محاربة المؤسسة أو أحد رجالها المخلصين والنيل منهم.
- يستخدمون الدعاية المغرضة والحرب النفسية للتأثير على المؤسسة.
- يرغبون فى هز الكيان وبلبلة الأفكار.
- لماذا يفعلون ذلك؟ هذا هو السؤال الأول.

لابد من معرفة الأسباب لتعرف هل هو الحقد، الغيظ، الحنق.

ولماذا يستخدمون هذا السلاح الوضيع لتمزيق الوحدة وإعاقة المسيرة.

ثم معرفة الطابور الخامس مع هؤلاء لكشفهم وتبديد دعواهم بكل الحقائق الثابتة والبراهين والأدلة القاطعة.

- لابد من الاستمرار فى التيقظ التام والتنبه لهم لرصد هذه الأساليب والاستعداد لها فى وقت مبكر وإتخاذ كل السبل الوقائية لمنع تكرارها.
- لابد من سد الثغرات فى صفوف ضعيفى النفوس حتى لا ينخدعوا بكلام وشائعات أصحاب حديث الإفك فى المؤسسة وجعلهم لا ينخدعون وإنما عليهم أن يتحققوا ويتثبتوا من كل شائعة قبل أن يسمحوا لأنفسهم بالخوض مع الخائضين.
- بث روح الإيجابية فى النفوس فى كل فرد بالمؤسسة بألا يقبل الشائعة خاصة إذا كانت مغرضة وألا يستمع إليها ويتجاوب معها بل عليه أن يستنكرها لأول وهلة ويتصدى لها ويبحث عما يميتها فى مهدها، الموظف يجب أن يكون عند مستوى المسئولية فهو مسئول عن كل ما يسمع وما يقول داخل المؤسسة.



المعضلة التاسعة

جيب فى بلد ليس به صديق
«تنظيم غير رسمى»



ميليشيات عسكرية

مجموعات ، عصابات ، جماعات ، المسمى غير مهم.

المهم عددها وقوة تسليحها وطريقة حربها مع الغير ولمصلحة من.

لدينا الآن البيان التالى:

قامت ميليشيا حركة...... بهجوم على إحدى المؤسسات أصابت مواقع مهمة بها واستولت على العديد من الأصول الخاصة بها واحتجزت لديها الآن أحد كبار الإداريين بالمؤسسة وممكن الإفراج عنه فى حالة دفعه مبلغ.... جنيه مصرى مع الإفراج عن عدد من المعتقلين من أنصار الحركة.. موجودين فى مخازن المؤسسة.

السلطة الرسمية نفت الهجوم

الميليشيا العسكرية أكدت الهجوم وبعثت بشريط فيديو للإدارى المحتجز إليها لإحدى الفضائيات. موقف السلطة الرسمية فى المؤسسة أصبح فى غاية الحرج أمام الرأى العام داخل المؤسسة خاصة العاملين العاديين بها.

حركة تعاطف شاملة من العاملين تجاه الميليشيا العسكرية ولكن دون إعلان.

جيب جديد تكون عاطفياً يساند الحركة وعلى أهبة الاستعداد لنزع فتيل الأمان من الداخل لنسف المؤسسة بالكامل ودون أى عناء للمقاتلين من الخارج.

حاولت المؤسسة القيام بحركة التفاف على الميليشيا ولكن فشلت. فالرجال قلوبهم مع الحركة والميليشيا العسكرية وأسلحتهم موجهة نحو إدارة المؤسسة وبلا حدود.

موقف بالغ التعقيد

يحتاج إلى حكيم رشيد يسير بالسفينة نحو الأمان.

أُسند إلى الحكيم إدارة هذا الجيب من الأعداء لاستردادهم مرة أخرى في صف الأصدقاء.

عليه الآن أن يدير هذا التنظيم غير الرسمى

خطته تبنى على إدارة وتربية هذا الجمع من كل الأطراف حيث:

- جمع الأسلحة الثقيلة والخفيفة.
- التعامل مع البشر من خلال حكومة مركزية تعيد تنظيم الأمور من جديد.
- علاج كل المشكلات بصراحة.
- وكانت النتيجة ما تراه مع حكيم الزمان.

الجيب غير الرسمى

تقوم الإدارة داخل أى مؤسسة بالتنظيم الذى يحدد الاختصاصات للأفراد والوحدات التنظيمية وتحديد السلطة التى يمارسها من يشغل كل وظيفة وتحديد العلاقات التنظيمية الرسمية.

أى بيان علاقة الرئيس والمرؤوس وطريقة تسلسل إعطاء التعليمات وطريقة تبادل البيانات. ويترجم هذا التنظيم الرسمى إلى خرائط تنظيمية، فتبين الخرائط تجميع الوظائف فى وحدات تنظيمية كما تبين خطوط السلطة والمسئولية

ومجرى الاتصال الرسمى. ولكن بجانب هذه العلاقات التنظيمية الرسمية توجد علاقات غير رسمية لم تتدخل الإدارة فى تحديدها وإنما تنشأ نتيجة للصلات الاجتماعية لأفراد المؤسسة وينشأ هذا التنظيم غير الرسمى تلقائيًا نتيجة للتفاعل الاجتماعى للأفراد.

وعليه: • يكون التأكيد فى التنظيم غير الرسمى على الأفراد وعلاقاتهم.

- السلطة غير الرسمية شخصية يكتسبها الفرد نتيجة لعلاقته الاجتماعية بمن حوله ويمنحها لهم مختارين.
- السلطة غير الرسمية تنبع من المجموعة نفسها.
- السلطة غير الرسمية تخضع لمشاعر وعواطف ولا تتحكم بها الإدارة ولا تخضع لرقابتها.
- قائد التنظيم غير الرسمى ينبع من داخل المجموعة لم تحدده الإدارة ولم تمنحه حقوقًا أو سلطات ولكن يرشد ويوجه المجموعة عن طريق الإقناع وعن طريق النفوذ الذى منحته له المجموعة.
- يتكون التنظيم غير الرسمى استجابة للحاجة الاجتماعية أى حاجة الناس إلى الارتباط مع الغير.

لماذا يظهر هذا الجيب غير الرسمى؟

- **يجب** أن يكون هناك اتصال مباشر حتى يمكن تجميع الناس فى مجموعات لها صفة الدوام. ولذا فإن مكان المؤسسة أو الشركة هو أفضل مكان لهذا التجميع أى **المكان**.

- الناس الذين يعملون عملاً مشابهًا يميلون إلى التجمع أى المهنة.
- اختلاف المصالح ونواحى الاهتمامات فيما بين الناس أى الاهتمام أو المصلحة.
- اختلاف المشكلات الخاصة.
- تجنب الشعور بالعزلة بين الناس.
- الرغبة فى الشعور بالانتماء لدى الناس.
- الرغبة فى الشعور بالأمن والحماية خاصة إذا ما وقع منه خطأ فيتم تصحيحه دون الإبلاغ عنه.
- تلقى المساعدة فى العمل فيتم تخفيف المتاعب التى قد يتعرض لها.
- تبادل المعلومات ونقلها فيما بين الناس.

عندما ينشأ هذا الجيب تكون له خصائص معينة هى:

- يعمل التنظيم غير الرسمى كممثل فى الرقابة الاجتماعية فهو ينشىء ثقافة تقوم على معايير سلوكية معينة والتى تتطلب بدورها الامتثال من أعضاء المجموعة وقد تكون هذه المعايير على خلاف مع القيم الموضوعة من جانب التنظيم الرسمى، وبالتالى فقد يجد الفرد نفسه فى موقف مطالبة متعارضة وهذه المعايير تكون غير مكتوبة.
- تختلف وسائل تحليل ودراسة التنظيم غير الرسمى عن الرسمى حيث الأول يعتمد على هيكل معقد للعلاقات بين الأشخاص وفروض تختلف جذريًا عن الرسمى.

- للتنظيم غير الرسمى مركز ونظم اتصال خاصة به لا تتصل بالضرورة بالنظم الرسمية.
- يتم الاهتمام بدراسة القائد غير الرسمى وتدور المناقشات حول من هو القائد غير الرسمى وطريقة تقلده هذا المنصب وخصائصه وما يستطيع عمله لمساعدة المدير فى تحقيق أهداف التنظيم الرسمى.

ولكن يظل عالقًا بالذهن سؤال:

كيف تسير العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة على هذا النحو؟

خاصة الرؤساء بالمرؤوسين

والمرؤوسين بالرؤساء.

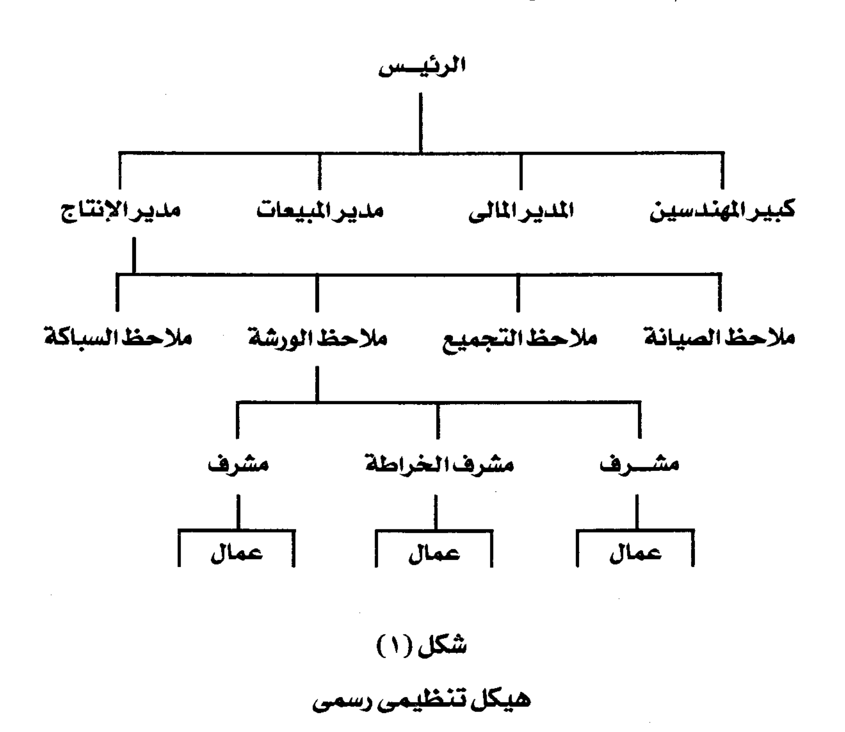
١- العلاقات غير الرسمية للرؤساء بالمرؤوسين[1]:

عند فحص خريطة التنظيم لأية مؤسسة فإن الخطوط من الرئيس إلى أقل مرؤوس تبدو واضحة تماما وقاطعة، وعلى ذلك يبدو أن الخريطة فى الشكل(١) تظهر مثلا أن مدير الإنتاج هو رئيس ملاحظ الورشة وأن الأخير يرأس مشرف الخراطة، ومن المفروض أن تتجه خطوط السلطة الرسمية إلى أسفل وبوضوح خلال هؤلاء الرجال، وهذا صحيح، ولكن لا توضح الخريطة بعض الخطوط غير الرسمية، فإذا ما أدخلت على الخريطة فإن العلاقة بين هؤلاء الرجال تظهر فى شكل(٢)، وهنا يلاحظ ما يلى:

١- أن الرئيس يفضل الاتصال مباشرة بملاحظ الورشة بدلاً من أن يتم ذلك عن طريق مدير الإنتاج.

---

(١) المصدر: د. شوقى حسين، أصول الإدارة.



شكل (١)

هيكل تنظيمى رسمى

٢- أن كبير المهندسين يتحاشى ملاحظ الورشة ويتصل مباشرة بمشرف الخراطة.

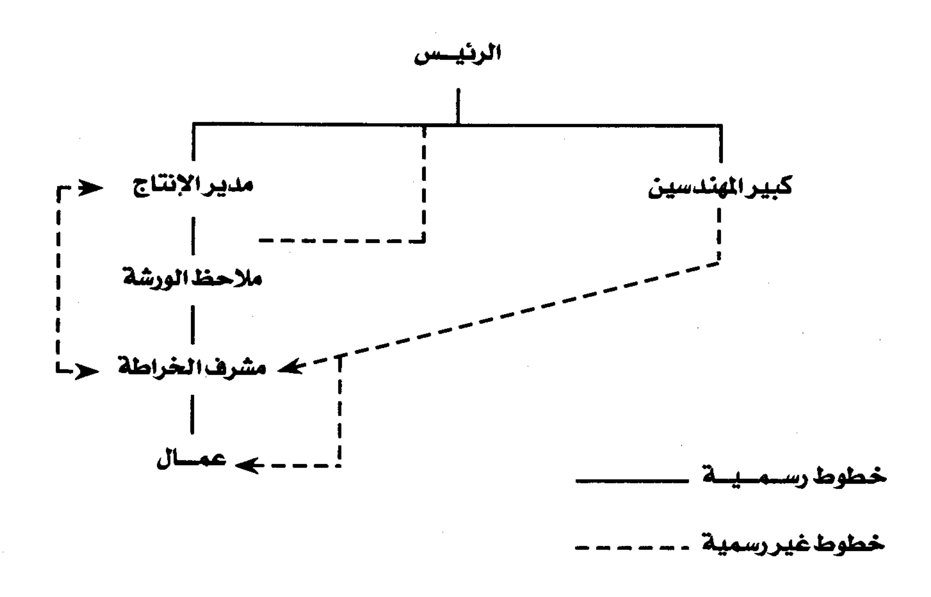
٣- أن مدير الإنتاج يفضل عدم الاتصال بملاحظ الورشة.

ومن ثم فقد تحددت قنوات عديدة غير رسمية من الرؤساء إلى المرؤوسين لا تظهر فى هيكل التنظيم الرسمى.

وتختلف أسباب هذه العلاقات غير الرسمية للرؤساء بالمرؤوسين، وقد يكشف البحث عن تلك الأسباب ما يلى:

١- بالنسبة للرئيس فإنه يتصرف على ضوء ما يراه حقا طبعيا له فى التعامل مع أى شخص وفى أى وقت وفى أى موضوع، هذا مع جهله بالغرض من هيكل التنظيم.

٢- فى حالة مدير الإنتاج فإنه يخشى فقد وظيفته، ولذلك يحاول حماية نفسه عن طريق كسب ولاء العاملين الشخصى فى المستويات الأدنى.



شكل (٢)

نواح غير رسمية لجوانب مختارة

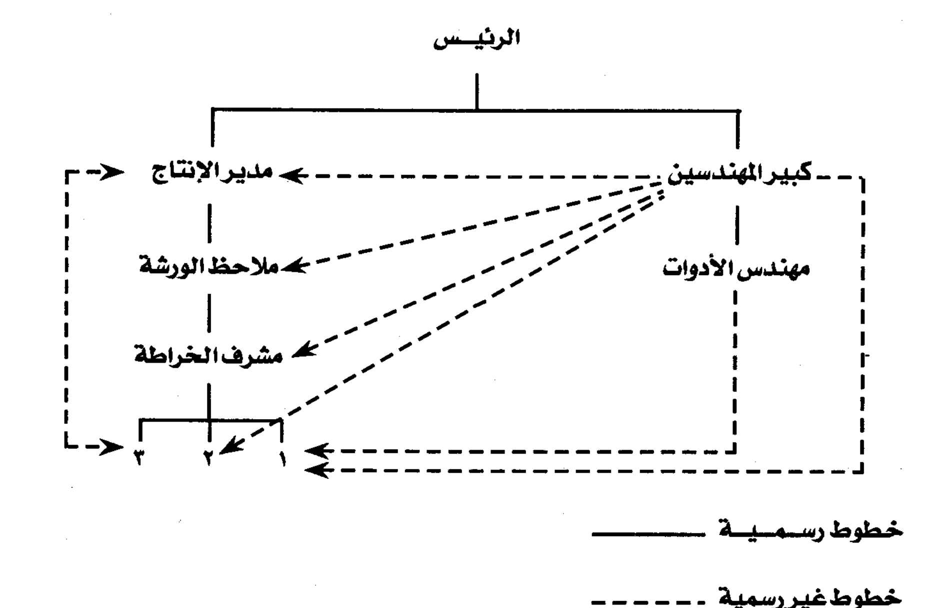
٣- وبالنسبة لكبير المهندسين فإنه يرى أن مقدرة ملاحظ الورشة لا ترقى به إلى فهم النصيحة الفنية، ولذلك يفضل الاتصال مباشرة بالأقسام الإنتاجية.

وعلى ذلك فإن العلاقات غير الرسمية للرؤساء بالمرؤوسين تمثل تعويضا عن نواحى النقص - الحقيقية أو المزعومة - فى هيكل التنظيم الرسمى والعديد من العاملين بالمؤسسة.

العلاقات غير الرسمية للمرؤوسين بالرؤساء:

يتضح بالنظر إلى شكل (٢) أن الخطوط غير الرسمية تسير فى اتجاهات كثيرة تختلف عن تلك المحددة بواسطة الهيكل الرسمى، وبالرجوع إلى الشكل (١) يبدو أن كل شخص عند المستوى الواحد يتصل برئيس واحد فقط لا غير، ولكن مع الفحص الدقيق فإن عينة مختارة من المؤسسة تكشف عدداً من خطوط الاتصال الأضافية، كما يظهر فى شكل (٣).

وتكشف الخطوط المتقطعة عن وجود عدد من الصلات من المرؤوسين إلى الرؤساء ، ومما يلفت النظر بصفة خاصة عدد الخطوط غير الرسمية. المتجهة إلى كبير المهندسين، وذلك على الوجه التالى :



شكل (٣)

علاقات غير رسمية

أولاً: أن مدير الانتاج يتعدى الصلات العادية للتنفيذ والاستشارة لما يلى:

١- يعتقد مدير الإنتاج أن كبير المهندسين هو الرئيس القادم للمؤسسة، ولذلك يريد أن يكون فى الجانب الصحيح للوارث الظاهر.

٢- أنه يخشى على وظيفته ، ويحاول أن ينقل إلى كبير المهندسين الانطباع بأنه يرى الحاجة إلى التعاون التنظيمى.

ثانياً: أن ملاحظ الورشة يتصل دائما بكبير المهندسين لما يلى:

١- أنه يشعر أيضا باحتمال ترقية كبير المهندسين إلى وظيفة رئيس المؤسسة.

٢- أنه يحاول تغيير شعور كبير المهندسين نحوه ورأيه فى مقدرته المحدودة.

٣- أنه لا يميل إلى مدير الانتاج ويحاول نقل أقاويل عنه إلى كبير المهندسين.

ثالثا: أحس مشرف الخراطة برغبة كبير المهندسين فى التعامل مع الورشة مباشرة، ولذلك فإنه ينتهز كل فرصة للعمل معه.

رابعاً: أن العامل رقم (٢) محبوب من كبير المهندسين (مثل المشرف) لكفاءته الفنية، ولذلك فإن هذا العامل لا يجد حرجا فى الاتصال به مباشرة.

خامسًا: أن العامل رقم (١) يلعب على حبلين:

١- أنه يحاول نقل انطباع طيب عن نفسه إلى كبير المهندسين.

ولذلك ينقل إليه معلومة يعتقد أنها تكشف عن مهارته الفنية.

٢- ومع ذلك فإنه يلعب أيضا على مهندس الأدوات لشعوره بأنه سيرقى إلى وظيفة كبير المهندسين إذا تمت ترقية الأخير.

سادسًا: أن العامل رقم (٣) من قدامى العاملين فى المنظمة مع مدير الإنتاج ويشعر نحوه بالولاء، ولذلك يقوم بنقل المعلومات إلى مدير الإنتاج عن ألاعيب الآخرين.

إن المرؤوسين يتجهون إلى رؤساء غير أولئك المفروض أن يكون اتصالهم بهم لعدة أسباب، فقد تكون سلطة رؤسائهم فى الحقيقة أقل مما قد يبدو فى الهيكل الرسمى، وبالتالى فإنهم يتعاملون على أساس المستقبل مقدرين احتمال حدوث تغيرات تكون فى صالحهم عن الوضع الحالى. وقد يحسون بالأهمية عند التعامل مع شخص يشغل وظيفة عالية نسبيا، وقد يفضلون التعامل شخصيا مع شخص آخر غير رئيسهم، وربما يحاولون الحصول على ترقية عن طريق نقل الكلام والإشاعات والأخطاء عن رؤسائهم المباشرين.

ولا شك أن هذا الجيب غير الرسمى سيتسبب فى الكثير من المشكلات والمعوقات منها :

• ***مقاومة التغيير:***

يواجه أعضاء هذا الجيب أى تغيرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء أكانت فى النظم أو الإجراءات أو السياسات أو الآلات والمعدات فالهدف من الجيب بقاء الأوضاع والظروف على ما هى عليه للمحافظة على مصالحه وهيبته ومكانته ومركزه فى العمل.

• ***احتمال تعارض أهداف التنظيم الرسمى مع أهداف الجيب..***

قد يقوم أعضاء الجيب بوضع معايير أداء أقل من المعايير التى يحددها التنظيم الرسمى.

وعدم الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والانتماء والقيام بالتمرد بل وأحيانًا الانقلاب على الإدارة.

• ترويج الشائعات:

الشائعة هى الجزء غير الحقيقى من الأخبار ومن الممكن أن يعمل الجيب على نشر هذه الشائعات ونقلها بسرعة مثل خفض سياسة الحوافز، الاستغناء عن بعض العاملين، دعاية سيئة عن الإدارة واتهامها بالفساد.. مما يساعد على نشر الإحباط والقلق والعداء والعدوانية.

• زيادة التكاليف:

قد يسعى أعضاء الجيب إلى مطالب تؤدى إلى زيادة التكاليف مثل المطالبة بزيادة المزايا المادية المختلفة أو إطالة فترات الراحة أو تعديل أو زيادة فى المساعدين للأعمال...

وهذا الجيب سيفرز مظاهر عديدة ومتنوعة تُعرف قبل ظهور المشكلات ومنها:

- ضعف التأثر والشعور بكل ما يتصل بمبادئ وأسس المؤسسة.
- الميل إلى العنف والقوة فى كل الأمور والبعد عن الرفق والحكمة والتأنى والحلم.
- عدم الثقة بالنفس وسرعة الغضب وعدم ملك النفس.
- قابلية تصديق الشبهة والتشكيك فى توجيهات المؤسسة.
- كثرة الأسئلة التى يشتم منها رائحة انعدام الثقة أو تزعزعها.
- كثرة الجدال فى أمور كانت مسلمة للفرد قبل ذلك.
- كثرة الانتقاد لكل شىء فى المؤسسة وعدم الرضا على شىء.

- عدم قبول النقد أو النصح.
- عدم اللامبالاة بالمشكلات التى تتعرض لها المؤسسة.
- المبالغة فى وضع العوائق أمام كل قرار يراد أن يتخذ لصالح المؤسسة.
- افتعال المشكلات مع المختلفين معه فى الرأى.
- عدم كشف الطاقات الخاصة به والفشل فى توظيف طاقات العاملين معه.
- مساواة الجيد مع الردئ فى المعاملة.
- عدم الالتزام بخطة المؤسسة.
- عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
- أداء ضعيف للمهام المطلوبة.
- غياب الرقابة الجدية للأفراد.
- التركيز على السلبيات دون النظر إلى الإيجابيات.
- عدم الاعتراف بالخطأ.
- سوء الظن بالآخرين.
- كثرة الخصومات مع الآخرين.
- المعارضة لكل ما يقوله المدير المسئول.
- رفع الصوت على المدير المسئول.
- تسفيه وتحقير رأى المدير المسئول.
- عدم الامتثال لأوامر المدير المسئول.

- القيام بعملية التشبيط بين أفراد المؤسسة.
- بث روح التمرد أو الخروج من المؤسسة.
- بث روح الإحباط فى المؤسسة.
- صرف طاقة كبيرة خارج المؤسسة.

وللخروج من هذا الجيب غير الرسمى لابد للمؤسسة من إعادة البناء على خطين متوازيين:

الأول: يهتم بإدارة البشر فى المؤسسة

الثانى: يهتم بتربية البشر فى المؤسسة.

الخط الأول ← فن إدارة البشر فى المؤسسة:

ويتم ذلك عن طريق:

- النظر إلى العاملين على أنهم بشر أكفاء يجب استثمار طاقاتهم والارتقاء المستمر بكفاءاتهم ومواهبهم وقدراتهم وتدريبهم كى يمارسوا أعمالهم وفق مفاهيم إنسانية.
- العمل على تقدم المؤسسة كلها وباستمرار وعلى جبهات عديدة معًا وذلك بربط التطوير المشترك للفرد والمؤسسة معًا مع الاهتمام بض الأشخاص الأكفاء للمؤسسة والذين يتميزون بأنهم الأفضل معلوما والأفضل قدرة على التأهيل والتطوير تبعًا لتطور وتقدم المؤسسة.
- النظر الدائم على أن العاملين بالمؤسسة بشر وهؤلاء البشر يمثلون

ثروة فى المؤسسة وهم محور العملية الإنتاجية والمدير الناجح هو المدير الذى يهتم بهذه الثروة ويحسن إدارتها واستثمارها.

- الاعتراف بأن كل شخص هو مورد كامن للتحسين من خلال الأفكار التى يمكن أن يقدمها والطاقة التى يمكن أن ينشرها فى تنفيذ عمله بالشكل الأمثل.
- التعرف الدائم على الرغبات والحاجات الجديدة للأفراد وتلبيتها وإشباعها.
- البحث عن عوائق تطوير الفرد كى يتم تجاوزها لتحقيق التقدم.
- توضيح قضية واستراتيجية وأهداف المؤسسة، وذلك من قبل المدير وانطلاقا من تحديد دقيق للغايات والوسائل وتحديد خيارات ناجحة تتناسب مع الواقع ليتم تصور المؤسسة كمجال لتقدم أفرادها لبلوغ النمو المطلوب.
- توفير المدير المربى المتطور فهذا المدير شخص متعدد الأدوار والمهام والاختصاصات، يقوم بدور قبطان السفينة والمعلم الفنى والمرشد الروحى ولأجل ذلك ينبغى على المدير وضع نفسه فى إطار عقلية المعلم الحقيقى المتواضع الذى يعرف بأنه لا يعلم كل شىء ويعرف بأنه يستطيع التعلم من الآخرين وفى المقام الأول من تلاميذه ويعرف بأن دوره هو أن يجعل التلميذ يلحق به ذات يوم بل ويتجاوزه.
- معالجة المعارضات ورفض إجراء أى تغييرات عن طريق سؤال: لماذا تحدث مقاومة للتغيير فى المؤسسة ليتبعها جيب غير رسمى بها؟

تحدث المعارضة ضد التغيير بسبب عدم تحديد نقاط للتبادل والتفاهم بين المسئول والمتعاون معه بحيث يتم إحداث التغيير ويتبعها الأفراد مرغمين ومكرهين. وفى هذه الحالة يتمنى الأفراد عمومًا – مهما كان مستواهم – معرفة أين هم كى يستطيعوا استكمال التقدم ونتيجة عدم رغبة المؤسسة فى الإجابة عن هذه الرغبة يقل الاندماج ويبدأ تكوين الجيب ولذا لابد من:

- اتسام المناخ داخل المؤسسة بالانفتاح والتعاون.
- زيادة درجة اندماج الفرد داخل المؤسسة واحتوائه بزيادة العلاقات الإنسانية.
- زيادة ثقة الفرد بنفسه.
- زيادة دور القائد الرئيس صاحب السلطة الرسمية من قبل المؤسسة والسلطة غير الرسمية من قبل المرؤوسين.
- لابد من الانتصار على الشك ومقاومة التغيير.

- التأكيد على التعلم المستمر فذلك يؤدى إلى إغناء الكفاءات وتطويرها باستمرار وهذا هو سبب الوجود الحقيقى لأنه يسمح للفرد وللمؤسسة على السواء بالتقدم.
- حُسن معاملة الأفراد وتشجيعهم حتى تتحسن الصورة عن الذات ومنظور الثقة بالنفس لتصبح السلوكيات إيجابية وهذا يُحسن التوجه

نحو الغير فتتحسن روح الفريق وينشأ التعاون ويثق الناس بعضهم ببعض أكثر، الأمر الذى يدعم التيار الإيجابى ويخلق بيئة منتجة وفى نفس الوقت لابد من احترام دقيق للسياسات والالتزامات.

الخط الثانى ⟵ فن تربية البشر فى المؤسسة:

البشر داخل المؤسسة أو الشركة لابد لهم من مرب والفرد الذى يريد السير فى مؤسسته بنجاح لابد أن يربيه واحد منها عمل بها قبله وهضم أفكار وأهداف هذه المؤسسة حتى صارت فى كيانه، وبدون التربية والمربى لن تنصلح أمور الفرد داخل المؤسسة ومن الممكن أن يظل عضواً ولكن لن يصلح على مدار الوقت ولذا لابد من مرب ومشرفٍ على البشر.

ويمكن أولاً أن يسلك المربى الطرق التالية:

١- التربية بالحال والقدوة والأسوة: وهذه الطريقة أم الطرائق وأضمنها وأسرعها، ذلك أن الإنسان يقتدى بأعمال مربيه وعما يبديه من حركات وأقوال ويقلده فيها.

٢- النصيحة ومعالجة العيب: على المربى أن يدل من يربيه على عيوبه بكامل الأدب وبغاية اللطف وبمنتهى السرية ليتخلص منها، أحياناً يتكلم معه بصراحة وأحياناً بقراءة كتاب له علاقة بالعيب. وأحياناً يقص قصة وأحياناً يلمح. وليس المهم ذكر العيب وإنما المهم تنقية رجل المؤسسة منه مع ملاحظة أن السخرية والتشهير خطان لا يقع فيهما المربى أبداً.

٣- التدرج والانتقال: أى إنسان لا يستطيع أن يحصل على كل شىء دفعة

واحدة لا فى الأخلاق ولا فى العلم. لذلك لابد من التدرج الدقيق فى التطبيق فى الأمور الخاصة بالعمل أو بالتربية خطوة خطوة حتى يتم الوصول إلى الهدف. أما إذا كان الدفع نحو الوصول إلى الكمال سريعًا شديداً فقد يحدث ذلك فترة ثم ينقطع التيار مرة أخرى.

– زرع مبادئ الحب الوثيق واجتماع القلوب وائتلاف الأرواح فلا توجد عوامل تدعو إلى الفرقة وتمزق الوحدة ولابد من الاجتماع والتوحد وعلى الجميع أن يحب الكل حبًا لابد أن يبلغ درجة الإيثار.

– بناء الفرد داخل المؤسسة على مرتكزات أساسية هى:

● إخلاص عمله داخل المؤسسة كله لله عز وجل وأن يرجو منه هو فقط الثواب.

● إصلاح نفسه بأن يكون قوى الجسم متين الخلق مثقف الفكر حريصًا على وقته ومنظمًا فى شئونه.

● طاعة رؤسائه والامتثال لأوامرهم وإرشادهم فى حالة النصح والتجديد المستمر فى عمله لرفعة مؤسسته وتقدمها.

● التجرد لمبادئ وأهداف المؤسسة وأن يخلص فكره مما سوى ذلك.

● الثقة برؤسائه وقائده فى كفاءته وإخلاصه.

● الصدق والوفاء بالعهد والكلمة والوعد.

● الشجاعة والاحتمال والاعتراف بالخطأ والإنصاف من النفس وملكها عند الغضب.

- التواضع فى غير ذلة .
- العدل وصحة الحكم فى جميع الأحوال .
- رحمة القلب والكرم والسماحة والعفو والصفح واللين والحلم والرفق .
- جميل المعاملة وحسن السلوك مع الناس جميعًا .

عند ذلك سينتج بشر وفرد على الصورة التالية داخل المؤسسة :

- إيجابى يواجه الحياة ويأخذ نصيبه منها فلا سلبية ولا انزواء ولا فرار من الواقع بل سعى دائم نحو التميز المشروع .
- قوى الإرادة يتصدى ويختار لنفسه ويبادر ويتحمل المسئولية كاملة عن تصرفاته .
- صاحب ضمير يهديه إلى جميع واجباته نحو نفسه ونحو المؤسسة .
- ذو ذكاء بناء على خبرة وممارسة مواقف الحياة فهو يتأمل ويدرك العلاقات ويبحث عن الحقيقة .
- متعطش إلى العلم دائمًا ولو فى ميدان واحد فهو يعرف كل شىء عن شىء وشيئًا عن كل شىء . فالأول هو علمه وعمله والثانى كل شىء فى الدنيا .
- واقعى لا يتوقع خطأ فى الحياة أو فى المؤسسة إلا بمقدار ما يعمل ولا جزاء إلا بمقدار ما يحسن ويتوكل على الله ولا يتواكل .

- قوى كريم فلا يترخص فى حقوقه ولا يتخاذل أمام ظلم، ولا يترخص فى واجباته أمام جسامة المسئوليات.

- أخلاقى فهو يملك صفات منها: الصبر والشجاعة والعدل والحلم والفقه والرحمة عند المقدرة ومساعدة الغير وإكرام الوالدين وصلة الرحم والوفاء بالعهد والتسامح والتواضع والأمر بالمعروف والنهى عن المنكر والبغى، يقول كلمة الحق ويترفع عن السفاسف فى الأمور.. وهذا شيء ليس بصعب متى التزمت التربية بتلك.

عندها لن نجد جيوبًا فى المؤسسة، بل الكل واحد يعمل لخدمة أهداف محددة.

لا جيوب بعد اليوم

لا جيوب بعد اليوم

لا معضلات بلا علاج بل بحث عن الدواء

لننقذ مؤسساتنا وشركاتنا.

المراجع

أولا: الكتب:

- د. أحمد سيد مصطفى: المدير فى عالم متغير، (الناشر: المؤلف)، ١٩٩٥.
- د. آلان ويس: الدليل غير الرسمى للمدير المتميز، مكتبة جرير، السعودية، ٢٠٠١.
- د. السيد محمود سماحة: رؤية استراتيجية فى إدارة المنظمات الصناعية (الناشر: المؤلف)، ١٩٩٥.
- د. إبراهيم الفقى: أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ١٩٩٦.
- بنجامين سيوك: فن الحياة مع المراهق، ترجمة/منير عامر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠١.
- بوب آدمز: خطة العمل الكاملة، مكتبة جرير، السعودية، ٢٠٠١.
- جمعة أمين: منهج الإمام البنا – الثوابت والمتغيرات، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ١٩٩٩.
- د. جيرى ل. جراى: الإشراف – مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الناس، ترجمة د. وليد هوانة، مراجعة – د. حسين العلوى، معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٩٨٨.
- رنسيس ليكرن: أنماط جديدة فى الإدارة، ترجمة إبراهيم على البرلس،

مراجعة – د. محمد توفيق رمزى، مؤسسة سجل العرب، سلسلة الألف كتاب، ١٩٦٦.

– سعيد حوى: المدخل إلى دعوة الإخوان المسلمين، (الناشر: المؤلف)، ١٩٧٩.

– د. شوقى حسين: أصول الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨١.

– د. على السلمى: السلوك التنظيمى، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٨٨.

– د. على السلمى: إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٢.

– د. على محمود المبيض: الإدارة العامة – منهج تحليلى، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٠.

– د. على رشوان: حديث الإفك من المنظور الإعلامى، (الناشر: المؤلف)، ١٩٩٥.

– د. على عبد الوهاب (وآخرون): إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٦.

– د. على أحمد على: الأسس العامة للسلوك مع التطبيق على السلوك التنظيمى، مكتبة عين شمس، القاهرة، (بدون تاريخ).

– عبد الحميد البلالى: مشكلات وحلول فى حقل الدعوة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ١٩٩٧.

– د. عبد الرحمن عبد الباقى عمر: العلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٠.

- د. عمر الجوهرى : الإدارة، الطوبجى للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٨١ .
- د. كمال حمدى أبو الخير : مبادئ الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، (بدون تاريخ) .
- د. ليلى شحاته (وآخرون) : الإدارة العامة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٥ .
- لورين ب- بيكلر : مدير لأول مرة، ترجمة جمال إمام، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، (بدون تاريخ) .
- د. محمد عبد الله عبد الرحيم : أساسيات الإدارة والتنظيم، (الناشر : المؤلف)، ١٩٩٤ .
- د. محمد المحمدى الماضى : إدارة الاستراتيجية - الإعداد والصياغة، دار الثقافة العربية، القاهرة، ١٩٩٤ .
- محمد عثمان حميد : الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢ .
- محمد كامل الكردى : الإدارة والتنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨ .
- محمد فتحى : الطريق نحو التميز كيف تصنع من نفسك قائدا ناجحا، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٠ .
- مارى ألبريت، كلاى كار : ١٠١ من أكبر الأخطاء التى يقع فيها المديرون وكيفية تجنبها، مكتبة جرير، السعودية، ١٩٩٩ .
- د. منصور فهمى : الإنسان والإدارة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعى، ١٩٨٨ .

- مـاريون إى هـاينز: إدارة الأداء- دليل شـامل للإشراف الفعـال، ترجـمـة د. محمد مرسى (وآخرون) معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٩٨٨.

- مـجـموعـة رسـائل الإمـام الشـهـيـد حـسن البنا: دار الدعـوة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٠.

- يوسف محمد القبلان: مفاهيم وتطبيقات فى السلوك الإدارى، (الناشر: المؤلف) ١٤١٢هـ.

ثانياً: الدوريات:

- الشركة العربية للإنتاج العلمى (شعاع): من يقود سيارتك؟، السنة (٢)، العدد (٩)، مايو ١٩٩٤.

- الشركة العربية للإنتاج العلمى (شعاع): المدير المفوه، السنة (٢)، العدد (١٢)، يونيو ١٩٩٤.

- الشركة العربية للإنتاج العلمى (شعاع): الحياة لعبة علاقات، السنة (٣)، العدد (٤)، فبراير ١٩٩٥.

- الشركة العربية للإنتاج العلمى (شعاع): تدريب الموظفين، السنة (٦)، العدد (١٤)، يوليو ١٩٩٨.

- حصاد الفكر: العدد ١١٩، مركز الإعلام العربى، مارس ٢٠٠٢.

ثالثاً: برامج تدريبية:

التخطيط الاستراتيجى: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك).



